

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Mariin Kull

# **DEMOGRAAFILINE MITMEKESISUS JA KAASATUS EESTI ETTEVÕTETES**

Lõputöö

Juhendaja: Kandela Õun, MA

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele

Kandela Õun

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

Margus Kõomägi

/digiallkirjastatud/

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Mariin Kull

/digiallkirjastatud/

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Teoreetiline ülevaade mitmekesisusest ja kaasatusest .....	6
1.1. Mitmekesisuse ja kaasatuse käsitluste ja arengute ülevaade.....	6
1.2. Mitmekesisuse ja kaasatusega seotud probleemid .....	10
1.3. Mitmekesisuse ja kaasatuse juhtimine .....	16
2. Mitmekesisuse ja kaasatuse uuring Eesti ettevõtete seas .....	20
2.1. Uuringu kavandamine ja valim .....	20
2.2. Uuringu tulemused .....	23
2.3. Järeldused ja ettepanekud .....	37
Kokkuvõte .....	41
Viidatud allikad .....	43
Lisad .....	48
Lisa 1. Intervjuu küsimused. ....	48
Lisa 2. Ekspertintervjuu küsimused. ....	50
Summary .....	51

## SISSEJUHATUS

Ettevõtete mitmekesisust ja selle mõju organisatsioonide tulemuslikkusele on maailmas uuritud väga palju, kuid Eestis on see teema leidnud vähe kajastust. Üks esimestest Eestis läbiviidud uuringutest, mille korraldas Poliitikauuringute Keskus Praxis, keskendus ettevõtete juhtimistasandi mitmekesisusele. Maailmas varasemalt läbiviidud uuringute põhjal on alust väita, et mitmekesisus mõjub ettevõtete tulemusele pigem positiivselt, kuid sellegipoolest on jõutud ka vastupidisele järeldusele.

Eesti ettevõtetes on demograafiline mitmekesisus järjest suurem ja sellega võivad kaasneda probleemid kaasatuse ja tõrjutusega töökollektiivis, juhtimises ja personalipoliitikas. Nende probleemidega mittetegelemine võib omakorda kaasa tuua ettevõtte tulemuslikkuse langemise. Põhjus seisneb sageli selles, et organisatsioonidel puuduvad teadmised, kuidas mitmekesiseid kollektiive juhtida ja kaasatuse või tõrjutusega seotud probleemidega tegeleda.

Kõige laialdasemalt on levinud mitmekesisuse liigitamine kaheks: jälgitavaks ja mittejälgitavaks, ehk vastavalt demograafiliseks ja kognitiivseks mitmekesisuseks. Esimese puhul tuuakse välja inimeste sugu, rahvus, rass ja vanus, teise puhul haridus, väärtused, iseloomuomadused jm. (Erhardt, 2003) Autor keskendub oma lõputöös ettevõtete jälgitavale ehk demograafilisele mitmekesisusele.

Lõputöö eesmärk on anda ülevaade mitmekesisusest ja kaasatusest ning teha ettepanekuid demograafiliselt mitmekesistele ettevõtetele nende meeskondade paremaks juhtimiseks ja konfliktide ennetamiseks ning lahendamiseks.

Autori seatud uurimisküsimused on sõnastatud järgmiselt:

- Milline positiivne või negatiivne mõju on ettevõttesisesel demograafilisel mitmekesisusel selle organisatsiooni toimimisele?

- Milliseid probleeme võib demograafilise mitmekesisuse teemadega seoses ettevõtetes esineda?
- Milliseid juhtimisvõtteid saaksid mitmekesiste ettevõtete juhid kasutada, et oma organisatsioone paremini juhtida?
- Mida saavad ettevõtted teha selleks, et luua töökeskkond, kus töötajad saavad tunda, et neid ja nende erinevusi väärtustatakse?

Autori uurimisülesanded on järgmised:

- anda teooriale tuginedes ülevaade demograafilisest mitmekesisusest, kaasatusest ja sellega seotud probleemidest ettevõtetes;
- viia läbi kvalitatiivne uuring intervjuerides selleks Eesti ettevõtete personalijuhte, et selgitada välja ja analüüsida demograafilise mitmekesisuse, kaasatuse ja nendega seotud probleemide lahendus- või ennetusvõimalusi;
- teha järeldusi ja ettepanekuid juhtimisvõtete rakendamiseks, et mitmekesiseid organisatsioone paremini juhtida.

Tulemustest tehtud järeldusi ning ettepanekuid saab kasutada nii ettevõtete personalipoliitika kujundamisel, värbamispõhimõtete arendamisel kui ka tööandja brändi kujundamisel.

Töö koosneb kahest peatükist ja viiest alapeatükist. Esimeses osas annab autor ülevaate sellest, mida demograafiline mitmekesisus tähendab ja millist mõju see ettevõtete tulemuslikkusele, organisatsioonikultuurile ja töörahulolule varasemalt maailmas läbiviidud uuringute tulemuste järgi avaldab. Lisaks annab autor ülevaate probleemidest, mis on ilmnunud seoses mitmekesisuse ja kaasatuse teemade aktiivse käsitlemisega töökeskkonnas. Teises osas viib autor läbi uuringu, millesse kaasab Eestis tegutsevate suurte ettevõtete personalijuhte, kes aktiivselt tegelevad mitmekesisuse ja kaasatuse edendamisega oma organisatsioonides, et selgitada välja nende nägemus ja kogemused seoses mitmekesisuse ja kaasatuse edendamisega oma töökeskkonnas.

# **1. TEOREETILINE ÜLEVAADE MITMEKESISUSEST JA KAASATUSEST**

## **1.1. Mitmekesisuse ja kaasatuse käsitluste ja arengute ülevaade**

Inimeste võrdselt kohtlemise teemal võetakse maailmas järjest rohkem sõna. Kõige laialdasemalt räägitakse meeste ja naiste võrdsusest. Seoses avatud piiride, tehnoloogia arengu ja maailma turgude ühtlustumisega viimaste kümnendite käigus, on lihtsustunud kaupade, teenuste ja ressursside, sealhulgas tööjõu, liikumine suurema osa maailma riikide vahel. See on muutnud oluliseks rääkida ka teemadel, mis kajastavad erineva kultuurilise tausta, uskumuste ja nahavärviga inimeste võrdselt kohtlemisest. Selles alapeatükis annab autor ülevaate sellest, mida ettevõttesisene mitmekesisus ja kaasatus tähendavad ja milline seos on neil organisatsioonide tulemuslikkusega ning mõju organisatsioonikultuurile ja töörahulolule, tuginedes varasemalt läbiviidud uuringutele.

Laias plaanis saab mitmekesisust defineerida kui igasugust omadust, mis eristab üht inimest teisest (Dos Reis, 2007). Ameerika Ühendriikide võrdsete töövõimaluste komisjon kirjeldab mitmekesisusena peamiselt soo, rassi, vanuse, religiooni ja rahvuse erinevusi (EEOC, 2004). Kui püüda seda defineerida kitsamalt, siis saab mitmekesisuse jagada kaheks: demograafiliseks ja kognitiivseks. Demograafilised ehk jälgitavad tunnused on sugu, vanus, rass ning rahvus, kognitiivsed ehk mittejälgitavad tunnused on haridus, väärtused, iseloomuomadused jmt (Erhardt, 2003). Ettevõttesisene mitmekesisus viitab paljudele organisatsioonis töötavate inimeste eripäradele, mis ulatuvad kaugemale, kui rass, sugu, etniline taust, vanus, iseloom, tunnetuslik stiil, ametiaja pikkus, funktsioon ettevõttes jmt. Mitmekesisus hõlmab endas mitte ainult seda, kuidas inimesed end ise näevad ja kirjeldavad, vaid ka seda, kuidas teisi nähakse. Need tajud mõjutavad inimeste omavahelist suhtlemist. Selleks, et suur hulk erinevaid inimesi saaksid efektiivselt koos töötada, peavad ettevõtted oskama mitmekesisust hästi juhtida. (Patrick, 2012)

Ettevõttesisese mitmekesisuse olulisus on organisatsioonilises kontekstis mitmekordistunud ja paljud ettevõtted soovivad uurida mitmekesisuse ja organisatsioonikultuuri seost ning selle mõju tulemuslikkusele nii individuaalsel kui ka organisatsiooni tasandil (Patrick, 2012). Olulise osana töökohas õigluse ja aususe edendamisel on tööjõu mitmekesisus muutunud strateegiliseks põhiväärtuseks. Selle järgimine on paljude organisatsioonide arvates kohustuslik. Ettevõtteid julgustatakse tegema jõupingutusi mitmekesisuse omaksvõtmiseks ja selle edendamiseks, et luua positiivset töökeskkonda, värvata asjatundlikke töötajaid ja luua innovatsiooni. (Mor Barak, 2017)

Näiteks USAs on mitmekesisuse edendamine laiemalt levinud sotsiaalsetes ettevõtetes, mis täidavad ühiskondlike probleemide lahendamisel nii majanduslikke kui sotsiaalseid eesmärgi. Need ettevõtted võtavad suurema tõenäosusega tööle naisi, vanemaealisi ja erivajadusega inimesi, teisisõnu neid, kel on erinev kogemuslik ja sotsiaalmajanduslik taust. (Sepulveda, 2015) Sotsiaalseid ettevõtteid iseloomustab liberaalsem ja paindlikum organisatsioonikultuur, mis ise on mitmekesisuse tunnuseks. Oma organisatsioonikultuuris püüavad nad kogukonna integratsiooni eesmärgil suurendada oma ettevõtete mitmekesisust. (Cho, 2017)

Aastal 2003 viidi Euroopas läbi uuring, et leida, kuidas mitmekesisuse teadvustamine ja võrdse kohtlemise edendamine on erinevates Euroopa riikides neis tegutsevatele organisatsioonidele mõju avaldanud. Uuringu käigus uuriti teemakohast kirjandust, küsitleti 200 ettevõtet, viidi läbi intervjuusid ning selle tulemusel saadi järgmised tulemused (*Centre for Strategy ...*, 2003):

- paranes ettevõtte maine (69% vastanud ettevõtteid),
- ettevõtte muutus atraktiivsemaks võimekatele töötajatele (62%),
- töötajate suurenenud motivatsioon ja tulemuslikkus (60%),
- paranes klienditeeninduse kvaliteet ja klientide rahulolu (57%),
- parem hakkamasaamine puudustega tööturul (57%),
- vähenesid personalivoolavus ja töölt puudumised (veidi alla 50%).

Aastal 2013 ilmus uuring, kus toodi välja, et ettevõtete juhid tunnevad tänapäeval survet muuta oma ettevõtteid mitmekesisemaks, kuid sellel võib olla ettevõtte tulemuslikkusele

negatiivne mõju (Garnero, Rycx, 2013). Varasemates uuringutes on leitud, et etniline mitmekesisus mõjub ettevõtete finantstulemustele pigem positiivselt (Hartenian, Gudmunson, 2000). 2007. aastal ilmunud artiklis tehtud uuringu kohaselt leiti, et tippjuhtide mitmekesisusel on otsene positiivne mõju ettevõtte investeeringute tootlusele (ROI) ja koguvara tulususele (ROA) (Erhardt, 2003).

Üha globaliseeruvamas ärikeskkonnas kohandavad paljud ettevõtted oma poliitikat ja strateegiat, et olla tööandjana atraktiivne potentsiaalsetele uutele töötajatele. Selle tulemusena on töökohtade mitmekesisuse edendamine aktuaalne ettevõtete seas, kes otsivad võimalusi ülemaailmseks laienemiseks ning kasumi maksimeerimiseks keset kasvavat konkurentsi väheste talentide, ressursside ja turuosa pärast. Paljud analüütikud arvavad, et lähiaastatel peavad ettevõtted välja töötama tõhusad strateegiad ja suurendama investeeringuid organisatsioonisisestesse mitmekesisuse programmidesse, et püsida konkurentsivõimelisena. Maailmas läbiviidud empiirilised uuringud on näidanud, et mitmekesise kollektiiviga ettevõtete kasumimarginaalid on 35% kõrgemad kui homogeensetel ettevõtetel. (Hunt *et al.*, 2015)

Mitmekesine töökeskkond võib parandada ettevõttesisest kriitilist mõtlemist ja probleemide lahendamise oskusi. See tuleneb sellest, et erineva tausta ja kogemustega töötajad võivad pakkuda erinevaid vaatenurki. Kriitilise mõtlemise oskus võimaldab leida alternatiivseid lahendusi ja lähenemisviise probleemidega toimetulemiseks, mis on eeliseks konkurentsivõimelises ärikeskkonnas. Lisaks võimaldab mitmekesisus edendada organisatsioonikultuuri ning mitmekesised ettevõtted on atraktiivsemad ka tööandjana. Töötajate kokkupuude mitmekesise kultuuri, arvamuste ja ideedega keskkonnas võib stimuleerida ka nende isiklikku arengut ja oskuste arendamist. Seega võivad erinevate omadustega isikud olla väga olulised uuenduslike ideede loomisel ja katsetamisel. (Cheah, 2018)

Ettevõtete edu sõltub suuresti nende innovaatsilisusest ning võimest kohaneda ja areneda koos ettevõtluskeskkonna muutuvate suundumustega. Kuna ettevõtete mitmekesisus on kasvutrendis kogu maailmas, peavad organisatsioonid oskama ära kasutada mitmekesise töötajaskonna eeliseid, et püsida asjakohase ja konkurentsivõimelisena. Mitmekesisuse edendamine pakub märkimisväärsed innovatsioonivõimalusi, kuna erineva taustaga



töötajad saavad sageli erinevate oskustega, mis innustavad uuenduslikke ideid ja kriitilist mõtlemist. (Cletus *et al.*, 2018)

Hoolimata ülaltoodust on leitud, et lihtsalt mitmekesise tööjõu olemasolu ei pruugi anda selliseid positiivseid tulemusi, mida mõned optimistlikumad pooldajad sageli väidavad. Oluline on küll selle edendamine ja inimeste teadlikkuse tõstmine, kuid edu tagab mitmekesisuse efektiivne juhtimine ja kaasatus. Kaasamine kui mitmekesisuse juhtimise strateegia püüab omaks võtta ja võimendada kõiki töötajate erinevusi, et tuua organisatsioonile kasu. Selle tulemusena on kõigi töötajate hea juhtimine muutunud keskseks paljude ettevõtete mitmekesisuse algatustes. (Jayne, Diboye, 2004)

Sageli antakse mitmekesisusele ja kaasatusele (inglise keeles *diversity* ja *inclusion*) sama tähendus, kuid tegelikult on need üksteist küll toetavad, kuid erinevad mõisted. Mitmekesisus viitab inimeste erinevustele, hõlmates nii jälgitavaid kui ka mittejälgitavaid tunnuseid. Kaasamine pöörab tähelepanu aga sellele, kuidas töötajad mõistavad, et nende ainulaadsust ja panust organisatsioonis hinnatakse ning julgustatakse nende täielikku osalemist. Töötajad peavad tajuma, et nad on hinnatud töörühma liikmed kogemuste kaudu, mis rahuldavad nende vajadust kuuluda ja olla tunnustatud nende ainulaadsete omaduste tõttu. (Mor Barak, 2015, lk 155) Kaasamine hõlmab mitmekesisusest tulenevate ressursside ühendamist ja kasutamist viisil, mis on ettevõttele kasulik. Kaasamine viib mitmekesisuse mõiste ja praktika ellu, luues ühtse, austava ja seotud keskkonna, kus äriliste eesmärkide ja väärtuste loomiseks kasutatakse ideede, tausta ja perspektiivide rikkust. Organisatsioonid vajavad edu saavutamiseks nii mitmekesisust kui ka kaasatust. (Jordan, 2011)

Ehkki selliseid empiirilised tõendid, mis on seostanud kaasamist ja innovatsiooni, on veel vähe, leiti ühes USA-s läbiviidud uuringus, et kui erinevad organisatsioonid püüavad luua kaasavat keskkonda, suureneb organisatsioonide liikmete seas usaldus ja aktsepteerimine. Kui organisatsiooni liikmed usaldavad üksteist ja tunnevad end oma ainulaadsete vaatenurkade pärast hinnatud, võivad nad olla valmis ühiselt rohkem riskima ja jagama uuenduslikke ideid. Näiteks kui organisatsiooni liikmed tunnevad end omavahel suheldes ja ideid jagades mugavalt, võib see suurendada loovust ja innovatsiooni, mis omakorda viib efektiivsemate probleemide lahendamiseni uute viiside, diagnostikakatsetuste

täiustatud meetodite ning tõhusamate organisatsiooniliste protsesside ja protseduuride tuvastamise kaudu. Lisaks suureneb läbi selle töötajate rahulolu. (Blank, 2014)

Eespool kirjeldatule tuginedes saab autor väita, et tänases aina globaliseeruvamas maailmas on mitmekesisus järjest olulisem teema ettevõtluses. Küll aga mitmekesisus üksinda ettevõttele edu ei taga ja seda ei tohiks seada omaette eesmärgiks. Tähelepanu tuleks pöörata kindlasti ka värbamisele, et juba eos kutsuda enda ettevõttesse kandideerima erineva taustaga inimesi. Lisaks peaks ettevõtte tegema tööd selle nimel, et kõikidel oleksid võrdsed võimalused edutamisele. Edukas on ettevõtte, kes tegeleb aktiivselt oma töötajate kaasamisega ja oskab töötajate eripärasid rakendada selliselt, et need mõjuksid ettevõtte tulemuslikkusele positiivselt.

## **1.2. Mitmekesisuse ja kaasatusega seotud probleemid**

Eelnevast alapeatükist selgus, et ettevõttesisene mitmekesisus omab organisatsiooni jaoks palju erinevaid positiivseid mõjusid, muuhulgas on oluline märkida, et mitmekesisus üksinda ei pruugi neid positiivseid tulemusi anda, vaid on tähtis ka aktiivselt tegeleda töötajate kaasamisega. Mitmetes teaduslikes uuringutes on aga leitud, et mitmekesisuse ja kaasatusega seostatakse ka mitmeid erinevaid probleeme.

Näiteks on uuringutes leitud, et kultuurilise mitmekesisusega kaasnev negatiivne mõju töökohal on organisatsiooni personali suurenenud kalduvus sattuda inimeste vahelistesse konfliktidesse. Erineva kultuurilise taustaga töötajatel on erinevad arvamused, mõtted, veendumused, normid, kombed, väärtused, suundumused ja traditsioonid. Kui kultuuriliselt erinevad töötajad paigutatakse vastastikuse jõupingutuste ja koostööga eesmärgi saavutamiseks tööühikku, võivad need arvamuste ja kogemuste erinevused takistada ühikku ühtsuse arengut. Töötajad võivad sattuda omavahelistesse konfliktidesse, mis võivad olla seotud tööga või mitte ning põhjused võivad varieeruda tühistest väga tähtsateni. Ükskõik, mis on põhjus, väheneb inimeste vahelise konflikti tõttu tööviljakus ja töötajate seas tekivad negatiivsed emotsioonid, mis võivad olla organisatsioonile kahjulikud. (Martin, 2014)

Kui Eestis on mitmekesisuse ja kaasatusega seotud teemad esile tõusnud pigem viimase kümnendi jooksul, siis Ameerikas, kus on multikultuursus ja sellega seotud probleemid

olnud aktuaalsed juba aastasadu, tehti 1993. aastal uuring, milles uuriti 17 nädala jooksul kultuuriliselt homogeensete ja kultuuriliselt mitmekesisete rühmade suhtlemisprotsessi ja tulemuslikkust. Esialgu said homogeensed rühmad nii protsessi kui ka tulemuslikkuse osas kõrgema tulemuse. Aja jooksul näitasid mõlemad rühmad protsesside ja tulemuslikkuse paranemist ning rühmade vahelised erinevused vähenesid. 17. nädalaks ei esinenud kahe grupi vahel enam erinevusi, kuid heterogeensed rühmad olid homogeensetest efektiivsemad ja nende ülesannete lahendamise kvaliteet oli kõrgem. (Watson, 1993)

Üks laialdasemalt käsitletav mitmekesisuse väljakutse esineb meeste ja naiste võrdsuse küsimustes ning isegi organisatsioonikultuuri arenguga on endiselt sagedasti esinev teadmine, et naisi ei peeta meestega võrdseks (Brown, 2008). On leitud, et näiteks Ameerika Ühendriikides väidavad neli naist kümnest, et nad on kogenud töökohal diskrimineerimist, mis on seotud nende sooga (Parker, 2017). Sooline võrdõiguslikkus on üheks Euroopa Liidu põhiväärtuseks, kuid tööelus see sageli ei väljendu. 2017. aastal avaldatud soolise palgalõhe vähendamise Euroopa Liidu tegevuskavas aastateks 2017-2019 kirjutati, et kõigis Euroopa Liidu majandusvaldkondades on naiste tunnitasu meeste omast ligi 16% väiksem ja see palgalõhe oli püsinud muutumatu viis aastat. Erinevatel ametialadel eri majandussektorites esineb segregatsioon, st enamikul töötajatest on samast soost kolleegid ja valdkondades, kus töötab suuremal määral naisi, makstakse sageli madalamat palka, kui neis, kuhu on koondunud mehed. Lisaks on välja toodud, et pea kõigis sektorites edutatakse juhtivatele positsioonidele sagedamini mehi, see tendents kulmineerub tippjuhi tasandil, kuna tegevjuhtidest moodustavad naised alla 5%. (Euroopa Komisjon, 2017)

Põhiline põhjus soolise palgalõhe tekkimiseks on endiselt püsivad stereotüübid seoses meeste ja naiste rolliga ühiskonnas ja laiemalt seoses sellega, kas naised peaksid pärast laste saamist osalema tööturul või jääma koju. Mehed kulutavad keskmiselt naistest vähem aega laste ja ülalpeetavate sugulaste eest hoolitsemiseks, samal ajal ei saa naised selleks kuluvat aega kasutada karjääri edendamiseks vajalike kogemuste omandamiseks. (Euroopa Komisjon, 2017)

Rassiline ja sooline mitmekesisus võib avaldada negatiivset mõju üksikisikute ja meeskondade tulemustele (Richard & Johnson, 2001). Sageli on neil grupiliikmetel, kes

suurest enamusest erinevad, madalam pühendumus tööle, suurem huvi töökohta vahetada ja töölt puududa. Sellega seoses pikeneb meeskonna ühtsustunde tekke ja info vahetamisele kuluv aeg. Varasemalt on aga leitud tõendeid ka selle kohta, et need mõjud aja jooksul vähenevad. (Watson, 1993)

Organisatsioonid peavad värbamisel tegema eeltööd, näiteks viima läbi mitmekesisuse auditi, et teha kindlaks, kas nende organisatsiooni keskkond toetab mitmekesisust ja kõrvaldama töökohta omadused, mis võivad panna mõnda vähemusgruppi kuuluvaid inimesi ettevõttest eemale hoidma või ettevõttes töötades end halvasti tundma. (Prieto, 2009) Tüüpiline mitmekesisuse audit koosneb kolmest elemendist: ettevõtte demograafiline profiil rassi ja soo järgi, mida võrreldakse sissetuleku või tööastme/kategooriaga; töötajate hoiakute ja arvamuste uuring mitmekesisuse probleemide ja nende ettevõttesisesest käsitlemisest kohta ning ettevõtete poliitikate, süsteemide ja tavade analüüs, millel võib olla erinev mõju tööjõu eri rühmadele. Enamasti piirdub lõpetatud auditi avalikustamine koos selle leidude ja soovitusetega tavaliselt kõrgema juhtkonnaga. Järgmine samm protsessis on strateegilise kava väljatöötamine mitmekesisuse edendamiseks. Auditi eesmärk on kaardistada hetkeolukord, strateegia paneb paika, kuhu ettevõtte tahab jõuda ja kuidas sinna saada. (Aronson, 2002)

Sarnaselt enamiku arenenud riikidega on USA rahvastiku vanuseline koosseis oluliselt muutunud. Ameerika Ühendriikide rahvaloendusbüroo avaldatud andmed näitavad, et vanemad täiskasvanud (65-aastased ja vanemad) moodustasid 2005. aastal 12,4% kogu rahvastikust. See protsent kasvas 2019. aastal 16,4% -ni ja prognooside kohaselt jõuab see 2035. aastal 21,4% -ni. (Wang, 2020) Vananeva rahvastiku teema on aktuaalne ka Eestis. Aastal 2005 moodustasid 65-aastased ja vanemad inimesed Eesti rahvastikust 17%, aastal 2020 oli see protsent kasvanud 20%-ni ja Statistikaameti prognoosi kohaselt tõuseb see protsent aastal 2035 lausa 24%-ni. (Statistikaamet, 2021a) Võttes arvesse rahvastiku vananemist, pensioniea tõusmist ja selle mõju tööhõive valdkonnale, peavad ettevõtete juhid autori hinnangul arvestama võimalike probleemidega, mida võib mitme generatsiooni töökohal koosseksisteerimine kaasa tuua.

Põlvkondi defineeritakse kui isikuid, kes on pärit sarnasest ajalooperioodist ja kes on ühiste sündmuste ja kogemuste kaudu kujundanud ühise teadlikkuse sellest ajavahemikust (Gilleard, 2004). Jagatud sündmused ja kogemused (sealhulgas

populaarne kultuur, harjumused, elustiil, poliitiline kliima, majanduslikud tingimused ja tehnoloogilised edusammud) võivad mõjutada psühholoogilisi muutujaid (nt käitumine, hoiakud, eelistused ja emotsioonid) (Parry & Urwin, 2011). Tabelis 1 on välja toodud erinevate generatsioonide esindajate lühikirjeldused.

**Tabel 1.** Põlvkondade võrdlus.

<b>Põlvkond</b>	<b>Sünniaeg</b>	<b>Iseloomustus</b>
Veteranid	1922-1946	Pühendunud, töökad.
Beebibuumerid ehk tõusuaja lapsed	1947-1960	Meeskonnamängijad, innukad.
X-põlvkond	1961-1980	Haritud, tehnoloogist huvitatud, tasakaalukad. Samas pessimistlikud, küünilised.
Y-põlvkond ehk millennialid	1980-1996	Enesekindlad, saavutustele orienteeritud.
Z-põlvkond	1996-...	Väärtustavad mitmekesisust, globaalsete probleemide lahendamist.

**Allikas:** Brown, 2008, autori koostatud.

Kõige vanemad inimesed, kes on tõenäoliselt tänaseks tööhõivest lahkunud, on veteranid, kes elavad põhimõtte järgi enne töö, siis lõbu. Nad on oma töös pühendunud ja elus tagasihoidlikud ning kokkuhoidlikud. Järgmised on tõusuaja lapsed ehk teisisõnu beebibuumerid ning neid iseloomustab tugev meeskonnatöö tahe ja innukus. Nad teevad hea meelega rohkem, kui neilt palutakse ja nad loovad häid koostöösuhteid. (Brown, 2008) Arvatakse, et see rühm jääb kõige tõenäolisemalt lojaalseks ja organisatsiooniga seotuks ning on idealistlik, optimistlik ja motiveeritud (Hart, 2006). Tõusuaja lastele järgneb X-põlvkond, kuhu kuuluvaid inimesi iseloomustatakse sageli küüniliste, pessimistlike ja individualistidena (Kupperschmidt, 2000). Mõned väidavad, et selle põlvkonna esindajad kohanevad hästi muutuste ja mitmekesisusega, kuid tõenäoliselt ei näita nad üles lojaalsust konkreetsele ettevõttele või organisatsioonile, olles sõltumatumad ja iseseisvamad kui eelmiste põlvkondade inimesed. (Hart, 2006).

Y-põlvkonna esindajad soovivad alati uusi oskusi arendada ja võtta vastu väljakutseid. Nad on edule orienteeritud ja mõõdavad edu õpitu ja oskuste näol, mida nad on igast kogemusest saanud. Y-põlvkonna esindajad võtavad sageli kauem aega, et leida stabiilne karjäär. Selle põlvkonna esindajate omadused muudavad nad tänasel tööturul väga nõutuks, kuid juhtidel ja tööandjatel on sageli raske mõista, kuidas neid töökeskkonda

kaasata. Y-põlvkonna töötajad soovivad paindlikke töökohti, mis võimaldavad neil töötada, kuid annavad neile samal ajal võimaluse ajutiselt lahkuda töökohalt, et hoolitseda näiteks oma laste eest. Nad näevad tööd tasakaalustatud elu ühe osana, mis hõlmab perekonda, sõpru, tervislikke eluviise ja lõbu. Tööandja, kes suudab pakkuda paindlikkust, kuid samal ajal rõhutab töötaja vastutusele ja eesmärkidele, on Y-põlvkonna töötaja jaoks väga hinnatud. (Spiro, 2006)

Tööturule on jõudnud ka Z-põlvkonna töötajaid (sündinud pärast 1996. aastat), kelle jaoks on töökoha valikult kõige olulisemad ettevõtte väärtused ning selle panus globaalsete probleemide lahendamisel, näiteks jätkusuutlikkus, võitlus näljaprobleemiga maailmas ja kliimasoojenemine. Muuhulgas on nende jaoks oluline mitmekesisus ja seda mitmel tasandil – mitte ainult rassi ja soo, vaid ka identiteedi ja orientatsiooni tasandil. Z-põlvkonna esindajate seas on ka kõige tõenäolisemalt üksikisikuid, kes identifitseerivad end mittebinaarse või kolmanda soona. Seetõttu peavad ettevõtted brändikujunduses esindama kogu inimeste spektrit: paljud Z-põlvkonna vähemused leiavad, et seda ei ole seni hästi tehtud. (Gomez, 2020) Selle lõputöö autor leiab, et ettevõtted, kes suudavad oma tööandjabrändi kujundamisel arvesse võtta põlvkondade eripärasid, on kindlasti atraktiivsemad, kuid see eeldab ka organisatsioonisisest tööd, et neid eri väärtusi päriselt oma töötajatele edasi kanda. Erinevate põlvkondade ootused töökohale, nägemused ja kogemused võivad väga suurel määral erineda, seega peab ettevõtte juhtkond olema valmis lahendama võimalikke põlvkondade vahelisi konflikte.

Mitmekesisust ja kaasatust käsitlev kirjandus on näidanud, et kui töötajad tunnevad, et nende eripärasid tunnustatakse ja hinnatakse (ainulaadsuse mõõde) ning nad tajuvad, et nad on organisatsiooni oluline osa (kuuluvuse mõõde), paranevad nende tööga rahulolu ja suureneb soov töökohta hoida ning tööle pühenduda. Tajfeli (1979) sotsiaalse identiteedi teooria ja Breweri (1991) eristatavuse teooria annavad ülevaate kaasava töökoha loomise olulisusest ja selle positiivsest mõjust ettevõtte tulemustele. Sotsiaalse identiteediteooria kohaselt võib rühma kuulumine suurendada selle liikmete ühtsust. Kui rühma liikmed tajuvad, et nad on sarnased ümbritsevaga, suureneb usaldus ja aktsepteerimine. Kui aktsepteerimistunne suureneb, suurenevad ka kaasatuse tunded. (Shore, 2011)

Selleks et töötajad toetaksid mitmekesisuse algatusi, peavad nad tajuma, et ettevõtte põhimõtted ja protsessid on õiglasel. Töötajad on rohkem organisatsioonile pühendunud, kui nad tunnevad, et seal on kehtestatud protsessid, mis toetavad võrdust ja on õiglasel. (Brown, 2008)

Oluline probleem, mille ees tänapäeva mitmekesine tööjõud seisab, on tõrjutus – paljude kogetud reaalsus ja veelgi enamate töötajate arusaam, et tippjuhtkond ei pea neid organisatsiooni lahutamatuks osaks. Kaasamis-tõrjutuse mõiste töökohal viitab inimese tunde olla organisatsioonisüsteemi osa nii ametlikes protsessides, nagu näiteks juurdepääs olulise ettevõtte puudutava informatsioonini ja otsustuskanalitele, kui ka mitteametlikes protsessides, näiteks ühised lõunad kolleegide ja juhatajatega, kus toimub mitteametlik infovahetus ja otsused. (Mor Barak, 2014)

Personalijuhtimise vaatenurgast on mitmekesisuse kirjandusest lähtuv põhiprobleem leida sobiv organisatsiooniline praktika soolise kaasatuse toetamiseks, st naiste tööhõive suurendamiseks üldiselt ja eriti ametikohtadel, millel traditsiooniliselt domineerivad mehed. Selle probleemi lahendamiseks tuleb kaaluda, mida erinevates riikides ja kultuurides võiks pidada asjakohaseks. Kultuuride vahelises perspektiivis võib personalijuhtimise praktikate kõrvalekaldeid seletada variatsioonidega juhtkonna eeldustes töötajate olemuse ja käitumise kohta, mis tulenevad kultuurikontekstist. Rahvuskultuur omab seega suurt rolli teatud mitmekesisuse ja kaasamise tavade kasutuselevõtmisel organisatsioonides. (Farndale, 2015)

Üks mitmekesisuse näitaja on töötasu ja näiteks Eestis oli Statistikaameti andmete kohaselt naiste brutotunnitasu 2019. aastal 17,1% väiksem kui meestel (Aavik, 2021). Diskrimineerimist võimaldab ka läbipaistvuse puudumine ettevõtete palkade osas. Olgugi, et ligi 69% eurooplasi on teadlikud, et soolise palgalõhe probleem eksisteerib, ei usu töötajaid, et nende organisatsioonides seda esineb. Seda seetõttu, et suur osa töötajatest ei tea kolleegide palkade suurust. Euroopa Komisjoni tegevuskavas tuuakse välja, et pea pooltele töötajatele valmistab mõte palga suuruse üle läbirääkimisi pidada ebamugavust, eriti just naistele. Tegevuskavas tuuakse välja, et praegust olukorda võib aidata lahendada Euroopa Liidu tasandil vastu võetud meetmed tööturule õigluse ja ühtsuse toomiseks, sh värbamismudelite ja palgapoliitika kujundamiseks. (Euroopa Komisjon, 2020)

Euroopa Liidus on tööhõive valdkonnas keelatud inimesi diskrimineerida nende soo, rassilise või etnilise päritolu, puude, vanuse, seksuaalse sättumuse ning usutunnistuse või veendumuse alusel. Vaatamata sellele on tööl või tööotsinguil diskrimineerimine laialt levinud probleem ja see võib mõjutada teatud vähemusrühmi rohkem kui teisi. Näiteks on kõrgelt haritud Aafrika päritolu inimeste seas tööhõive madalam kui üldiselt elanikkonnas. Lisaks on leitud tõendeid, et end tööle kandideerides avalikult moslemina määratlevad inimesed saavad vähem kutseid töövestlusele, kui võrdse kvalifikatsiooniga töötajad, kelle elulookirjeldus on usuliselt neutraalne. Lisaks on nende noorte osakaal, kes ei tööta ega õpi, Aafrika või roma kogukondades võrreldes üldkogukonnaga märkimisväärselt kõrgem. Hinnatakse, et COVID-19 põhjustatud kriisi tõttu need probleemid ka suurenevad, kuna majanduslangus enamasti suurendab ebavõrdsust. (Euroopa Komisjon, 2020)

Varasematele uuringutele tuginedes on leitud mitmeid probleeme, mis on tingitud organisatsioonide mitmekesisusest ja kaasatusest-tõrjutusest. Organisatsioonid saavad mitmekesisusest kasu, kui nad on oma töökollektiivis osalevate inimeste vaheliste erinevuste osas arvestavad ja oskavad mitmekesisuseid kollektiive juhtida. Peatükis 1.3. uurib autor, mida mitmekesisuse juhtimine tähendab ja kuidas ettevõtte seda teha saavad.

### **1.3. Mitmekesisuse ja kaasatuse juhtimine**

Mitmekesisus ja kaasatus on ettevõtete jaoks olulised, kuid sellest ehk olulisemgi on nende oskuslik juhtimine. Seda on erinevad allikad ka varasemalt uurinud. Mitmekesisuse juhtimise eesmärk on omandada teadmised ja dünaamilised oskused, mis on vajalikud selliste töökeskkondade efektiivseks ja tulusaks juhtimiseks. Mõte on mitte juhtida tähelepanu erinevustele, vaid pigem rõhutada, et inimesed on omavahel rohkem sarnased, kui nad võib-olla esialgu arvavad ja need sarnasused kaaluvad üles erinevused.

Mitmekesisuse juhtimise puhul täheldatakse kaht perspektiivi. Üks paradigma hõlmab strateegilist mitmekesisuse juhtimist ja kultuurilist pädevust, mis tähistab mitmekesisuse väärtust ja toetab üksikisikutevaheliste erinevuste võimendamise tähtsust. Selle vastas on paradigma, mis viitab sellele, et mitmekesisuse rõhutamisel on vähe väärtust ja see aitab kaasa konfliktile. (Brown, 2008)



Ettevõttesisene mitmekesisus mõjutab mitmeid äritegevuse ja sotsiaalse elu aspekte, muuhulgas töötajate rahulolu ja meeskondade sidusust, töötajate- ja klienditeenindust. See innustab nii innovatsiooni kui ka ettevõtte kasvu ja töötajate loovust, mis aitavad kaasa organisatsiooni konkurentsivõime parandamisele. Mitmekesisuse juhtimine on protsess, mille eesmärk on luua ja säilitada positiivne töökeskkond, kus väärtustatakse üksikisikute sarnasusi ja erinevusi. Seda selleks, et kõik töötajad saaksid oma potentsiaali ära kasutada aitamaks organisatsioonil selle strateegilisi eesmärke saavutada. (Patrick, 2012) Mitmekesisuse juhtimine võimaldab organisatsioonil vaadata mitmekesisuse keerukusest kaugemale ja väärtustada inimeste erinevusi, et kasutada ära sellega tulenevate võimalikult paljude vaadete ja kogemuste eeliseid. Sel eesmärgil püüab mitmekesisuse juhtimine tabada rühmade või inimeste heterogeensust ja uurida seda eelkõige grupi ja kogu ühiskonna huvides. Arvestades tööjõu mitmekesisuse eeldatavat kasu võrreldes sellega seotud väljakutsetega, muutub mitmekesisuse juhtimine väga oluliseks, kuna selle eesmärk on minimeerida mitmekesisusest tulenevaid väljakutseid, kasutades efektiivsuse suurendamiseks ja seega kasumi maksimeerimiseks mitmekülgse tööjõuga seotud eeliseid. See muudab mitmekesisuse juhtimise mitmekülgse tööjõuga organisatsioonide jaoks väga oluliseks. (Inegbedion, 2020)

Hannover ja Cellar (1998) märkisid, et kuigi mõned ettevõtted väidavad, et neis on vähenenud naiste ja vähemusrühmade rõhumine ja tõusnud nende edutamise protsent, on vaid vähesed neist vaadelnud oma töökeskkonnas läbiviidava mitmekesisuse alast programmi empiirilisest vaatenurgast. Töökeskkonna hindamise üks empiiriline meetod on töötajate vajaduste analüüs, mis on tervikliku mitmekesisuse programmi väljatöötamisel hädavajalik. Võimaluse korral tuleks kasutada empiiriliste meetodite hindamist igal võimalusel. (Brown, 2008)

Personalijuhtide jaoks on suur väljakutse harmoonia loomine mitmekesisuses töökeskkonnas. Eksperdid on tuvastanud kaks põhimõttelist ja vastuolulist reaalsust, mis tänapäeval organisatsioonide mitmekesisuse algatusi läbivad. Üks on see, et organisatsioonid väidavad, et nad püüavad ära kasutada mitmekesisest töökohta ja maksimeerida mitmekesisuse tööjõu võimalusi. Teine on see, et traditsioonilised inimeste värbamise süsteemid toetavad ainult sarnasust, mitte mitmekesisust. Ettevõtted otsivad töötajaid, kellelt oodatakse teatud, neile sobivat mõtlemist ja käitumist. Kui kandidaat ei

sobitu sellesse etteseadud raami, siis ei peeta neid tavaliselt palkamiseks või edutamiseks sobivaks. Personalitöötajate väljakutseks on luua programmid, mis teevad midagi enamat kui lihtsalt toetavad mitmekesisust, st töötavad välja mitmekesisuse programmi, mis kasutab just töötajate erinevusi ettevõtte edu saavutamiseks. (Brown, 2008) Eduka mitmekesisuse programmi võti on selle kaasamine ja rakendamine organisatsiooni üldise äristrateegia osana. (Miller, Katz, 2002). Autori hinnangul võiks üks võimalus selle saavutamiseks olla on luua keskkond või kogukond, kus töötajad tunnevad end mugavalt väljendades oma individuaalseid mõtteid ja ideid.

Paljudel organisatsioonidel on tänapäeval töötajate rühmad, mida nimetatakse ka afiinsusrühmadeks ja mis on sisuliselt väljakujunenud võrgustikud vähemusrühmade või alaesindatud rühmade esindajaid kaasava keskkonna edendamiseks. Katsed luua kaasavaid töökohti peavad arvestama individuaalsete erinevuste, vajaduste ja arusaamadega ning keskenduma selliste struktuuride, süsteemide ja protsesside loomisele, mis panevad inimesi tundma, et neid hinnatakse ja koheldakse võrdselt. (Nair, 2015)

USA-s Arizona Ülikooli poolt läbiviidud uuringus, kuhu kaasati 18 kohalikku erineva etnilise taustaga inimest, uuriti mitmekesisuse juhtimist sealsete puhke- ja vaba aja agentuurides. Saadud andmed tõid esile kolm põhiteemat. Esiteks ei olnud ettevõtete organisatsioonipoliitikates väljakujunenud seoseid mitmekesisusega. Enamikku jõupingutusi selles vallas võis iseloomustada pigem sümboolsete kui sisulistena. Näiteks arvati, et mitmekesisuse teemaline koolitus töötajatele on oluline strateegia mitmekesisuse probleemide vähendamiseks, kuid koolituste korraldamine oli pigem ebaefektiivne ja nendega ei olnud järjepidevad. Teiseks iseloomustas enamikku jõupingutusi mitmekesisuse osas institutsiooniline inert, st paljud agentuurid ei reageerinud muutustele ja uutele algatustele. Kolmandaks tuvastasid vastajad järjepidevad ebavõrdsed töölevõtmise ja edutamise tavad, mis põhinevad rassil ja sool. Selle uuringu tulemused viitavad sellele, et mitmekesisuse kaitsmiseks ja suurendamiseks mõeldud sisukate personalipoliitikate ja tavade väljatöötamiseks ning toetamiseks on vaja läbi viia põhjalikumaid organisatsioonilisi analüüse. (Allison, 2017) Autori hinnangul tuleb siit taaskord esile see, et organisatsioonil võib olla väljakujunenud mitmekesisust ja

kaasatust käsitlev programm, kuid kui seda ei rakendata õigesti ja järjepidevalt, siis ei ole sellel tegelikult mõtet.

Mitmekesisuse eeliste ärakasutamiseks peavad ettevõtete juhid oma tegevusega näitama usku mitmekesisusse ja pühendumust selle edendamisele, looma võimalused erinevuste teemal peetavaks dialoogiks ja vajaduse korral muutma oma organisatsioonis vastuvõetava käitumise reegleid. Juhid, kes soovivad edendada kaasamist, peavad keskenduma turvaliste töökohtade loomisele, mis kutsuvad inimesi üles ettevõtte tegevustes osalema, näitama üles austust ja tahet mõista ja kaasata liikmete erinevaid vaatenurki. Empiirilised uuringud on näidanud, et kui juhid paluvad ja hindavad töötajate panust, aitab see luua töökliimat, mida iseloomustab kõrge psühholoogiline ohutus. Erinevate sotsiaalsete identiteetide ignoreerimine võib olla mitmekesisuses töökontekstis kahjulik. Üks viis, kuidas juhid aitavad kaasa vähem kaasavale töökeskkonnale, on teesklemine, et organisatsioonid on sooliselt, rassiliselt või kultuuriliselt neutraalsed. (Nair, 2015)

Selleks, et mitmekesised töökeskkonnad toimiksid efektiivselt ja tooksid ettevõttele maksimaalset kasu, tuleb osata neid meeskondi juhtida. Teooriale tuginedes leiab selle töö autor, et kõige olulisem on see, et töötajad tunneksid juhtide enda panust ja soovi oma mitmekesiste meeskondade erinevusi hinnata ja tulemuslikult rakendada. Selleks peavad juhid looma läbipaistvad protsessid, vajalikud mentorprogrammid või afiinsusrühmad, mis aitavad töötajatel tunda eelkõige, et neist hoolitakse ja nende erinevusi hinnatakse, siis suureneb nende rahulolu ja motivatsioon selle ettevõtte edusse panustada.

## **2. MITMEKESISUSE JA KAASATUSE UURING EESTI ETTEVÕTETE SEAS**

### **2.1. Uuringu kavandamine ja valim**

Eestis on mitmekesisuse ja kaasatuse teemasid väga vähe uuritud, ühe taolise uuringu viis läbi Poliitikauuringute Keskus Praxis, kes uuris Eestis tegutsevate ettevõtete juhtkondade mitmekesisust ja mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Vastukaaluks on maailmas neid teemasid uuritud väga palju. Autor on selles töös keskendunud ettevõtete demograafilisele mitmekesisusele ja käsitleb nii teoorias kui ka empiirilises osas organisatsioonide soolist, päritolu/ rahvuse ja vanuselist mitmekesisust.

Statistikaameti andmetel on viimase kuue aasta rändesaldo olnud positiivne, see tähendab, et Eestisse on elama asunud rohkem inimesi, kui siit lahkunud (Statistikaamet, 2021b). Autori hinnangul mõjutab see kindlasti ka meie ettevõtteid, kuna sisserändajate seas on lisaks kodumaale naasvatele eestlastele ka välisriikide kodanikke, mis tähendab rohkem erinevate kultuuride esindajaid meie töökeskkonnas. Eestis elas 2021. aasta jaanuari seisuga ligi 1,33 miljonit inimest, kellest lisaks eestlastele on 327 802 venelast ja 78 387 mõne muu rahvuse esindajat (Statistikaamet, 2021c).

Lisaks tuleb ettevõtetel toime tulla mitmekesisusega, mis on seotud erinevate generatsioonide esindajate koostööga. Selle lõputöö alapeatükis 1.2. on autor kirjeldanud erinevate generatsioonide esindajaid ja toonud välja nende eelistused ning ootused töökohale (vt lk 13). Samuti on oluline teema meeste ja naiste võrdsed õigused ning võimalused töökeskkonnas. Eestis on sarnaselt paljudele teistele riikidele, naiste tunnipalk endiselt meeste omast madalam, veel on probleemiks püsivad stereotüübid mõlema soo esindajate rolliga ühiskonnas ja seeläbi ka töökeskkonnas (vt lk 11 ja 15).

Selle lõputöö autor soovis uurida, kuidas tulevad ettevõtted demograafilise mitmekesisusega oma organisatsioonis toime, kuidas ennetavad või lahendavad nende teemadega seotud probleeme ja milliseid võtteid kasutavad, et muuta oma ettevõtte töökeskkond arvestavaks ja turvaliseks kõikidele töötajatele, hoolimata nende päritolust, soost ning vanusest. Tabelis 2 on kirjeldatud kasutatud uurimismeetodeid, mh millal neid kasutati ja väljund/põhjendus.

Autor valis uuringu läbiviimiseks kvalitatiivse meetodi, mis sobib sotsiaalsete interaktsioonide interpreteerimiseks ja mõistmiseks. Kvalitatiivne sisuanalüüs sobib tekstiandmete subjektiivseks tõlgendamiseks ja analüüsimiseks, selgitades välja teemad ja mustrid (Laherand, 2008, lk 290). Andmete kogumiseks viis autor läbi uuringu, millesse kaasas Eestis tegutsevaid suurettevõtteid, et selgitada välja nende juhtide nägemus ja kogemused mitmekesisuse ja kaasatuse edendamises nende organisatsioonides.

**Tabel 2.** Uurimismeetodid.

Uurimismeetod	Infoallikas	Aeg	Väljund/ põhjendus
Poolstruktureeritud intervjuu	Wise'i personalipartner	24.03.21	Saada teadmised, kuidas need ettevõtted mitmekesisuse ja kaasamise teemadega tegelevad.
Kirjalik intervjuu	Swedbanki personalijuht ja juhiabi	29.03.21	
Kirjalik intervjuu	Maxima personalijuht	30.03.21	
Poolstruktureeritud intervjuu	Playtech'i personalidirektor	08.04.21	
Poolstruktureeritud intervjuu	SEB mitmekesisuse valdkonna juht	09.04.21	Saadud vastused on sisendiks selle töö empiirilise osa analüüsile.
Poolstruktureeritud intervjuu	Rimi personalijuht	12.04.21	Saada spetsialisti arvamus demograafilise mitmekesisuse mõjust ja probleemidest ettevõtetes
Struktureeritud intervjuu	Eesti Inimõiguste Keskuse esindaja	28.02.21	

Uuringu üldkogumi moodustasid kõik Eestis tegutsevad ettevõtted, mis on demograafiliselt mitmekesised ehk, et neis töötavad erinevate põlvkondade esindajad, naised ja mehed ning inimesed, kes on eri rahvusest. Eestis on Statistikaameti andmetel loodud 95 407 majandusüksust, kuid on väga keeruline hinnata, kui ulatuslikult mitmekesised need ettevõtted on ilma, et viidaks läbi asjakohane küsitlus (Eesti

Statistikaamet, 2021d). Peatükis 2.1 (vt lk 20) on autor välja toonud, et Eestis elavatest inimestest umbes kolmandik on mitte-eestlased, seega on alust arvata, et paljud ettevõtted on rahvuste poolest mitmekesised. Samuti on peatükis 1.2 (vt lk 12) autor välja toonud Statistikaameti poolt esitatud andmed Eesti vananeva rahvastiku kohta, seega on alust arvata, et ka vanuseliselt on Eestis palju mitmekesiseid ettevõtteid. Selle uuringu valimi moodustasid kaks tehnoloogia valdkonna ettevõtet: Wise (endise nimega Transferwise), mis tegeleb piiriüleste pangandusteenuste arendamisega ja Playtech, mis loob mängutarkvara terviklahendusi suurtele mänguoperaatoritele maailmas. Valimisse kuulusid veel kaks panka Swedbank ja SEB – mõlemad pangad tegelevad aktiivselt mitmekesisuse teemade edendamisega. Lisaks intervjuueriti kaht jaekaubanduse ettevõtet Rimi ja Maxima, mis on mõlemad tuntud oma kaasava personalipoliitika poolest. Autor valis need ettevõtted, kuna soovis, et uuringus oleksid esindatud erinevad valdkonnad ja et oleks teada, et need ettevõtted tegelevad mitmekesisuse ja kaasatuse edendamisega oma organisatsioonides, lisaks, et tegemist oleks töötajate arvu poolest suurettevõttega (250+ töötajat).

Kuuest organisatsioonist viis on liitunud ka mitmekesisuse kokkuleppega, mis on aastal 2012 Tehnikaülikooli õiguse instituudi võrdse kohtlemise edendamise projekti “Erinevus rikastab” raames loodud kokkulepe. See on vabatahtlik kokkulepe, millega liituvad ettevõtted, vabaühendused ja avaliku sektori organisatsioonid, kes soovivad kinnitada, et austavad inimeste erinevusi ja väärtustavad võrdse kohtlemise põhimõtet oma töötajate, partnerite ja klientide seas. Koos edendavad need organisatsioonid võrdse kohtlemise teemat nii oma ettevõtetes kui ka ühiskonnas. Tänapäevaks on selle kogukonnaga liitunud üle 130 eri suuruse ja -valdkonna organisatsiooni. (Inimõiguste keskus, *n.d.*)

Kaks intervjuud viidi läbi Microsoft Teamsi ja üks Zoomi vahendusel, ühe vastajaga suheldi telefoni teel. Kaks ettevõtet soovisid aga vastata kirjalikult. Selleks koostas autor Word faili, kuhu vastajad said oma vastused kirjalikult esitada. Intervjuu küsimused toetuvad selle lõputöö teooriale ning on leitavad lisas 1. Et saada demograafilisest mitmekesisusest ja kaasamisest veel parem ülevaade, intervjueris autor ka Inimõiguste Keskuse mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonna juhti Liina Rajaveeri. Kohtumine toimus Zoomi vahendusel, küsimused on leitavad lisas 2. Ekspertintervjuu küsimused koostati tuginedes ettevõtete esindajate intervjuudest saadud vastustele.

## 2.2. Uuringu tulemused

Lõputöö autori läbiviidud uuringus osalesid kuus Eestis tegutsevat ettevõtet. Kõikide ettevõtete kohta oli varasemalt teada, et neis tegeletakse teadlikult mitmekesisuse ja kaasatusse edendamisega. Kõiki intervjuudes osalenud ettevõtteid esindasid nende personalidirektorid, -juhid, ühe ettevõtte puhul esindas seda baltikumi mitmekesisuse valdkonna juht. Tabelis 3 on väljatoodud valimi moodustanud ettevõtete demograafilised andmed.

Wise ja Playtech ei tee statistikat oma töötajate vanuse kohta. Wise lisas, et nende sisekorra eeskirjadega ei ole kooskõlas avaldada informatsiooni ka naiste-meeste ja mitte-eestlaste osakaalu kohta oma organisatsioonis.

**Tabel 3.** Valimi moodustunud ettevõtete demograafilised andmed.

Intervjuueritav		Wise	Playtech	Swedbank	SEB	Rimi	Maxima
Töötajate arv		1000	600	2600	1073	2800	3700
Töötajate jagunemine vanuse järgi	18-24			5%			12,9%
	25-40			50%			28,13%
	41-55			37%			31,58%
	56-65			7%			22,1%
Töötajate jagunemine soo järgi	Naisi		30%	28%	71%	87%	23,92%
	Mehi		70%	72%	29%	13%	76,08%
Mitte-eestlaste osakaal töötajate seas			11%	4%			60%

Ettevõtted vastasid ka küsimusele, milliste rahvuste esindajad nende ettevõttes töötavad. Wise ja Swedbank vastasid, et nad ei tee sellekohast statistikat, kuid on teadlikud, et nende ettevõtetes töötab vastavalt üle 70 ja 10 eri rahvusest inimese. Maxima personalijuhi sõnul töötab erinevates kaupleseketi esindustes lisaks eestlastele ka Vene, Valgevene, Poola, Läti ja Leedu rahvusest inimesi. SEB töötajate seas on inimesi Lätist, Leedust, Soomest, Irimaalt, Taiwanist, Indiast, Türgist ja Inglismaalt. Rimi tõdes sarnaselt Wise'le ja Swedbankile, et nemad sellist statistikat ei tee, kuna rahvus ei oma nende jaoks töötegemisel tähtsust.

Intervjuude tulemused on autor liigitanud järgmiste teemade alla:

- ettevõtteväline surve, mitmekesisuse suurendajana;

- ettevõtte strateegia mitmekesisuse ja kaasamise edendamisel;
- mitmekesise meeskonna koostöö ja mõju ettevõtte tulemustele;
- mitmekesisusest tulenevate konfliktide ennetamine ja lahendamine;
- töötajate väärtustamine ja arvestava töökeskkonna loomine.

Vastavalt teemade jaotusele annab autor ülevaate intervjuudest ja analüüsib saadud vastuseid.

Teooriast selgus, et paljud ettevõtted võivad tunda välist survet muuta oma ettevõtte mitmekesisemaks. On leitud, et paljud ettevõtted kohandavad oma ettevõtte strateegiat, mõeldes just mitmekesisuse ja kaasatuse edendamisele, et olla töötajate seas atraktiivne. (vt lk 8) Uuringus osalenud ettevõtete esindajatelt küsiti, kas nemad on kunagi taolist survet tundnud.

Wise'i personalipartneri hinnangul on nende ettevõttest mitmekesisemat Eestis tõenäoliselt keeruline leida. Kuna Wise sai alguse Londonis, siis olid juba nende esimesed töötajad mitmest eri rahvusest. Ka värbamisel ei tunda piire, kuna tööle asujad saavad ka ise valida, millises riigis soovivad töötada, mis toob ka Eestisse sageli töötajaid paljudest eri riikidest. (E.Tukk, suuline vestlus, 24.03.2021).

Sarnaselt Wise'le, ei ole ka Playtech tundnud välist survet oma ettevõtet mitmekesisemaks muuta, kuna organisatsioon sai alguse Eesti ja Iisraeli koostööst. Seega on ka nende töökeskkond olnud eelkõige väga rahvusvaheline. (T.Sikkal, suuline vestlus, 08.04.2021)

Swedbanki personalijuht tõdeb, et välist survet ei ole nad tundnud, pigem ajendas neid selle valdkonnaga süsteemselt tegelema sisemine vajadus ja valmisolek:

Mitmekesisus ja võrdne kohtlemine on teemad, millega tegelemine on meile tööandjana andnud väga palju lisaväärtust. Meil on ettevõttes tööl Mitmekesisuse valdkonna juht ja saadikud, kelle eestvedamisel hakati läbi viima mitmekesisuse seminar koolitusi, et tegeleda mõttevildakuste ja stereotüüpse mõtlemise murdmisega eelkõige ettevõtte siseselt ja pärast ka väljapoole. /.../ Tänapäevaks on 90% juhtidest selle ka läbinud ja nende tagasiside on olnud väga positiivne. Paljud neist on tõdenud, et see aitas nende jaoks avastada hoopis teistsuguseid vaatenurki



iseenda jaoks, panna värbamise ja oma meeskonna kokkupanemise hoopis teise perspektiivi./.../ Kõik võivad olla need, kes nad on, kedagi ei diskrimineerita tema soo, vanuse, rahvuse või uskumuste või seksuaalse orientatsiooni pärast. Meid ühendavad panga väärtused – lihtne, avatud, hooliv. (Ü.Matt, T.Sosi, e-kiri, 29.03.2021)

SEB-is hakati mitmekesisuse ja kaasatuse teemadega teadlikumalt tegelema 2017-2018. aastatel. Organisatsioonivälist survet ei tundnud ka nemad, pigem tulenes see sisemisest siiras uskumusest ja teadvustamisest, et mitmekesised meeskonnas on need, mis tagavad pikaajalise edu ja et sellised meeskonnad toimivad pikas perspektiivis homogeensetest paremini. Lõhmus (2021) täpsustab: „SEB panga visiooniks on pakkuda maailmatasemel teenust, siis on selge, et kliendid on ju ka väga erinevad, siis kuidas me oskame klientidele seda maailmatasemel teenust pakkuda või neid tooteid arendada, kui meil töötaksid vaid ühtemoodi mõtlevad inimesed. Ehk siis mitmekesisus on hästi vajalik juba meie enda visiooni saavutamiseks.“ (K. Lõhmus, suuline vestlus, 09.04.2021)

Rimi personalijuht ütles samuti, et Rimi on tegelenud mitmekesisuse teemadega sisemisest soovist üle neljateistkümne aasta. Nende soov on pakkuda võrdsed töövõimalused kõikidele, hoolimata nende taustast, soost, vanusest või erivajadustest. (K. Tero, suuline vestlus, 12.04.2021)

Uuringus osalenute seas ei leidunud ühtegi ettevõtet, mis oleks tundnud välist survet muuta oma töötajaskond mitmekesisemaks, kuna kõik organisatsioonid juba on demograafiliselt mitmekesised. Pooled vastanutest tõdesid, et soov nende teemadega tegeleda tuli sisemisest valmisolekust ja soovist tagada kõikidele oma töötajatele töökeskkond, kus nad saavad olla nemad ise, hoolimata nende vanusest, kultuurilisest taustast või soost. Autori hinnangul on see hea märk, kuna ilma välise surveta on nende teemadega tegeletud loomulikult ja orgaaniliselt, vastupidises olukorras võiks see tekitada aga trotsi ja vastumeelsust ja tõenäoliselt ka küsimusi, miks nende teemadega tegelemine üldse vajalik on.

Vesteldes Eesti Inimõiguste Keskuse mitmekesisuse valdkonna juhiga selgus, et paljud töötajad tänapäeval valivad töökohti, kuhu kandideerivad lisaks näiteks töötasule ka selle järgi, kuidas ettevõtte hoolib oma töötajatest. Inimeste jaoks on väga oluline see, mida



ja ka juhtkonnas (KPI), palgalõhe mõõdik (KPI), erinevad rahvused ettevõttes ja nende toetamine, puudega inimeste värbamine ja tugi tööle asumisel, valdkonnapõhiste teadmiste ja kogemuste jagamine, koostöö ja diskussioon erinevate riiklike institutsioonidega valdkonnas oluliste teemade laual hoidmisel (Sotsiaalministeerium, Töötukassa, Tööandjate Keskliit, Eesti Inimõiguste Keskus, Erialaliidud jne).

Lisaks kommunikeeritakse töötajatele selgelt, et Swedbankis on nulltolerants diskrimineerimise ja ahistamise suhtes, on läbi viidud teavituskampaaniaid, tegeletakse juhtide teadlikkuse tõstmisega. Swedbanki töötajate suurim tööalase motivatsiooni mõjutegur on hea töökeskkond ja kolleegid. Selle tunde hoidmine on nende jaoks oluline prioriteet. Töötajad peavad ennast tundma töökeskkonnas turvaliselt ja tundma, et neist hoolitakse. (Ü. Matt, T. Sosi, e-kiri, 29.03.2021)

Playtech'i personalidirektori sõnul on mitmekesisus nende organisatsiooni strateegia oluline osa, ettevõttes austatakse erinevusi ja soovitakse kõiki võrdselt kohelda. Mitmekesisuse teemal on organisatsioonil globaalne eestvedaja, kes vastutab kogu valdkonna edendamise eest. Teda aitavad kõikide kontorite kohalikud personalitöötajad ja mitmekesisuse tšempionid, kes esindavad töötajate vaateid. (T. Sikkal, suuline vestlus, 08.04.2021)

Ka SEB on mitmekesisus ja kaasatus ettevõtte strateegias olulisel kohal. SEB mitmekesisuse valdkonna juhi sõnul on nad defineerinud neli fookusvaldkonda, millega tegeletakse süvitsi. Iga fookusrühma taga on töörühmad, mis on juhitud organisatsiooni tippjuhtkonna poolt. Fookusvaldkonnad on (K. Lõhmus, suuline vestlus, 09.04.2021):

- võrdne töötasu, kus peamine eesmärk on, et kõik sarnasel positsioonil olevad inimesed peavad saama tasustatud võrdsetel põhimõtetel;
- sooline ja rahvuslik mitmekesisus, et näitajad oleksid tasakaalus, mh juhtide seas;
- töökogemuste mitmekesisus (erinevad tegevused selleks, et julgustada oma töötajaid omandama töökogemusi erinevates valdkondades, positsioonidel);
- juhatuse balansseeritus.

Rimi personalijuht ütles, et otsest väljatöötatud strateegiat neil mitmekesisusega tegelemiseks ei ole, kuid kõik tööprotsessid on loodud selliselt, et mitmekesisuse ja

kaasatuse teemad oleksid läbivalt kaetud. Lisaks on nende eesmärk saavutada 50:50 osakaal tippjuhtkonnas mees- ja naisjuhtide näol ja seda peetakse silmas ka kandidaatide värbamisel. Uute poodide avamisel luuakse need sellised, et tööl saaksid ennast mugavalt tunda ka erivajadustega inimesed ja kõik loodavad dokumendid ja tööjuhendid luuakse selliselt, et kõik saaksid neist aru. (K. Tero, suuline vestlus, 12.04.2021)

Kõik uuringus osalenud ettevõtted tegelevad ühel või teisel moel mitmekesisuse ja kaasatuse edendamisega oma ettevõtetes, kuid eraldi strateegiaid on selleks loonud vaid pooled vastanutest. Ettevõtted, kes ei ole tähtsustanud strateegias nende teemade kajastamist, peavad seda organisatsiooni loomulikuks osaks ja ei pea vajalikuks eraldi tegevuskavasid luua. See ei tähenda nende jaoks, et mitmekesisus ja kaasatus ei oleks olulised. Need ettevõtted, kelle üldine strateegia on tihedalt läbipõimunud mitmekesisuse ja kaasatuse edendamisega, on olnud selle loomisel väga põhjalikud. Eesti Inimõiguste Keskuse mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonnajuht aga tõdes, et tema praktika on näidanud, et need ettevõtted, kes aktiivselt oma ettevõtte strateegias mitmekesisuse ja võrdse kohtlemise teemasid ei kajasta, ei pruugi tihtipeale aga märgata, et tegelikult esineb nende organisatsioonis nende teemadega seotud probleeme (L. Rajaveer, suuline vestlus 28.04.2021).

Autori hinnangul on oluline, et organisatsioonid looksid mitmekesisuse ja kaasamise strateegiad, kuna aina mitmekesisemas ühiskonnas on oluline, et ettevõtted teeksid aktiivselt tööd selle nimel, et nende organisatsioonikultuur oleks kaasav ja kõikidega arvestav. Ettevõtted peavad looma plaani, kuidas jõuda selle eesmärgini ja seda aitab mitmekesisuse strateegia hästi teha. Ilma konkreetse eesmärgi ja tegevuskavata võivad probleemid jääda märkamata või lahendamata, kuna ei osata neid näha ning nendega tegeleda. Autori arvates võib see omakorda kaasa tuua ebameeldiva töökeskkonna. Kui aga kõik inimesed, kes Eestis töötavad, tunnevad ennast töökohal hästi ja et nendega arvestatakse ka juhatuse tasemel, siis on kindlasti ka lihtsam koju tagasi meelitada siit lahkunud eestlased ja tuua siia ka välismaalased, kes oma oskuste ja kogemustega saavad Eesti majandust edukalt edasi viia.

Teoreetikud on väitnud, et mitmekesisuse ja kaasamise edendamine on organisatsiooni tulemustele kasulik, seda nii meeskonnatöös ja ka finantstulemustele (vt lk 8). Ka Pihelpuu (2020) andmetel on varasemalt arvatud, et sarnased inimesed, kes täidavad

ülesandeid teatud standardite järgi ühtselt unisoonis, toovad ettevõttele edu. Täna on jõutud seisukohale, et mitmekesisus ja selle edendamine on olenemata valdkonnast või ettevõtte suurusest ettevõttele kasulik. On leitud, et mitmekesisust edendavad organisatsioonid reageerivad märkimisväärselt kiiremini turu muutustele, mis on praegust majanduse dünaamikat arvestades väga oluline. Kui ühes meeskonnas töötavad inimesed erinevatest kultuuridest, vanuseklassist, soost, kelle kogemused, eelistused, nägemused jpm on omavahel erinevad, vaadeldakse probleeme erinevate nurkade alt ning leitakse optimaalseid lahendusi – see aga loob võimaluse innovatsiooniks, mis on majanduslikku edu silmas pidades väga oluline. (Pihelpuu, 2020) Autor uuris ka intervjuueeritavatelt, milline on mitmekesisuse edendamise mõju nende meeskondade koostöösse ja ettevõtte tulemustele.

Swedbanki personalijuht ütles, et mitmekesisuse ja kaasatusega teadlikult tegelemine aitab kindlasti kaasa töötajate turvatunde ja töötajate Enps (töötaja soovitusindeks) kõrgetele hinnangutele, mis tema sõnul ei langenud ka hiljutise koroonakriisi ajal ega järgselt. Tema hinnangul on mitmekesiste meeskondade koostöö innovaatilisem ja need meeskonnad loovad ettevõttele suuremat väärtust nii lühi- kui ka pikaajalises perspektiivis. (Ü. Matt, T. Sosi, e-kiri, 29.03.2021)

Maxima ei ole mitmekesisuse mõju ettevõtte finantstulemustele hinnanud. Nende kogemus näitab, et mitmekesised meeskonnad on paindlikumad ja võimaldavad rakendada erinevate inimeste tugevusi. (L. Kimber, e-kiri, 30.03.2021)

Elena Tukk tõdes, et kuna Wise on olnud esimesest päevast peale väga mitmekesine, siis puudub neil otsene võrdlusmoment olukorraga, kus meeskond oleks olnud homogeenne. Mitmekesisust peetakse Wise'i edu aluseks. Samuti pole nad märganud erinevusi lühi- või pikaajalises koostöös. Mitmekesised meeskonnad toimivad hästi, kuna kõik liikmed peavad olema avatud meelega, päriselt kuulama ja kaasa mõtlema. (E. Tukk, suuline vestlus, 24.03.2021)

SEB panga sõnul on raske mõõta, millist mõju mitmekesisus ja kaasamine ettevõtte tulemustele omab, kuna panganduses mõõdetakse tulemuslikkust ärikasumis ja -kahjumis. Inimestel on alati suur roll selles osas. SEB panga mitmekesisuse valdkonna juht sõnas, et: „Kindlasti saab aga öelda seda, et me teeme ka töötajate rahulolu

küsimustikke ja seal on ka kaasatuse ja mitmekesisuse kohta küsimusi. Nende järgi me võime öelda, et meil on mitmekesisuse ja kaasatusega asjad korras ja inimesed tunnevad ennast meie organisatsioonis hästi.“ (K. Lõhmus, suuline vestlus, 09.04.2021)

Kristiina Lõhmus lisas, et kui esialgu on vastupidiselt homogeensele meeskonnale mitmekesisema meeskonnaga keeruline, kuna tuleb rohkem teha seletustööd ja esineda võivad vastuolulised ideed, mis omakorda võivad juhis tekitada kahtlusi oma mõtete osas, siis pikas perspektiivis on mitmekesised meeskonnad tõestanud end olevat edukamad. Koostöö ühekülgsed meeskondadega on nagu sprint, kuid edu on maraton, seega organisatsioon saab aru, miks on erinevate inimeste kaasamine oluline. (K. Lõhmus, suuline vestlus, 09.04.2021)

Rimi personalijuht tõdes samuti, et mitmekesisuse ja kaasatuse edendamise mõju ettevõtte finantstulemustele on raske hinnata. Sellegi poolest on positiivne mõju tuntav näiteks organisatsiooni- ja juhtimiskultuuris ning iga aasta korraldatava töötajate rahulolu uuringu väga headest tulemustest. Tema hinnangul on paranenud juhtide planeerimise ja töökorraldamise oskus. (K. Tero, suuline vestlus, 12.04.2021)

Intervjuude vastustest selgus, et mitmekesisuse ja kaasatuse edendamise mõju ettevõtte finantstulemustele on keeruline mõõta, kuna selliseid andmeid kas ei koguta või hinnati, et otsest seost võiks olla raske välja tuua. Samas tõdesid kõik vastajad, et töötajate rahulolule mõjub nende teemade teadlik käsitlemine positiivselt. Autori hinnangul võiks see ettevõtte tulemusi positiivsel mõjutada küll. Teoreetilistes käsitlustes (vt lk 7) toodi välja, et rahulolevad töötajad on pühendunud ettevõtte edule, soovivad harvemini töökohta vahetada või töölt puududa, pakuvad paremat klienditeenindust ja on üleüldiselt motiveeritumad. Autori arvamuse kohaselt on seega oluline mitmekesisuse ja kaasatuse teemadega tegeleda just eriti töötajate rahulolu tagamiseks, kuna see mõjutab otseselt ettevõtte tulemusi ja mainet nii koostööpartnerite kui ka uute talentide silmis.

Selle lõputöö teooria osas (vt pt 1.2.) toodi välja, et mitmekesisuse ja kaasatuse teemade aktiivse edendamisega võivad kaasneda ka konfliktid ja negatiivsed asjaolud. Näiteks võivad esineda konfliktid, mis tulenevad töötajate erinevatest uskumustest ja päritolust, probleemid võivad esineda rühmast erinevate isikute motivatsiooni ja pühendumuse langemisega jpm. Intervjueeritavatelt küsiti, kas nende organisatsioonides on ette tulnud

konflikte, mis on seotud generatsioonide erinevustega, töötajate erineva kultuurilise taustaga või meeste ja naiste ebavõrdsusega.

Kõikide intervjuude käigus selgus, et konflikte, mida oleksid põhjustanud generatsioonide vahelised erinevused, sugude vaheline ebavõrdsus või erinev kultuuriline taust, ei ole esinenud või on need ära lahendatud omavahel nii, et personaliosakonda need ei jõua. Intervjuudes selgus, et konfliktide ärahoidmisel on kõige olulisem ennetustöö tegemine, sealhulgas toodi välja, et oluline on just töötajate ja juhtkonna teadlikkuse tõstmine.

Ekspertintervjuus Inimõiguste Keskuse mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonna juhiga toodi välja, et probleeme, millega mitmekesised ettevõtted silmitsi seisavad on mitmeid. Osadel ettevõtetel puuduvad ressursid, et nende teemadega tegeleda. Sageli ei osata teadlikkust oma töötajateni viia ning juhtidel tuleb tegeleda inimeste vastuseisuga muutuste osas – inimesed ei saa sageli aru, miks on vaja mitmekesisust ja kaasamist puudutavate teemadega tegeleda. Lisaks peetakse võrdsete õiguste teemadega tegelemist tihti peale marginaalse grupi probleemiks ja seda kogu ühiskonnas. Teinekord esinevad ettevõtetes probleemid aga just seetõttu, et teoreetilised teadmised mitmekesisuse tähtsusest on ettevõttel olemas, kuid ei osata neid praktikas rakendada. (L. Rajaveer, suuline vestlus, 28.04.2021)

Playtechi personalidirektor tõi välja, et nad panevad väga suurt rõhku just juhtide koolitamisele, et nad oskaksid märgata murekohti ja ebavõrdsust ning ka lahendada võimalikke probleeme. Lisaks sellele on neil järgmisena kavas teha neid koolitusi laiemalt ka töötajate seas, eelkõige selleks, et tõsta inimeste teadlikkust mitmekesisuse, selle võlude ja kaasamise osas. Ta sõnas, et just teadlikkuse tõstmine on oluline märksõna probleemide ennetamisel. (T. Sikkal, suuline vestlus, 08.04.2021)

Swedbanki personalijuht sõnas, et diskrimineerimise ennetamiseks on neil hästi reguleeritud erinevad protsessid, mis puudutavad näiteks karjääriplaneerimist, sisemist liikumist ja palgapoliitikat, töökorraldusreeglite osas jne. Ta tõi välja ka, et on oluline töötajate teadlikkust diskrimineerimise osas tõsta, oleks võimalik luua ja säilitada hooliv ja kiusamisvaba töökeskkond. Ta lisas, et neil on kokkulepe kommunikatsiooniosakonnaga, et kogu siseveebis olev info peab olema kõigile

arusaadav, vajadusel mitmes keeles, et kõikide töötajate vahel oleks ühtne mõistmine. (Ü. Matt, T. Sosi, e-kiri, 29.03.21)

Intervjueeritavad tõid välja ka väärtuspõhise värbamise olulisuse, mis tähendab, et juba värbamisel lähtutakse sellest, et valitud kandidaatide väärtushinnangud läheksid kokku ettevõtte enda omadega.

Wise'i personalipartner täheldas, et inimesed, kes nende ettevõttesse tööle kandideerivad teavad hästi, et neid ootab ees väga rahvusvaheline kollektiiv, mistõttu näiteks kultuuride erinevusest tingitud konflikte ei teki, kuna tööle asuvad inimesed on avatud meelega. Wise rakendab väärtuspõhist värbamist, seega konfliktsete väärtustega inimesi tööle ei võeta. (E. Tukk, suuline vestlus, 24.03.2021)

Sarnaselt Wise'ile tõdes SEB mitmekesisuse valdkonna juht, et värbamisel püütakse leida ettevõttega samu väärtusi jagavad inimesed. Lisaks tegeletakse laialdaselt töötajate teadlikkuse tõstmisega mitmekesisuse ja kaasamise valdkonnast ning loodud on ka mentorlusprogramme. Lõhmus (2021) sõnas:

Eks me ikka näeme, et näiteks generatsioonid on erinevad. Aga generatsioonide ühtlustamiseks on meil täna selline programm nagu „tagurpidi mentorlus“, kus me viime kokku meie noored juba kogenenud juhtide ja spetsialistidega ning paneme nad koos tööle, st noored mentordavad meie juhte. Kui tavaliselt on vastupidi, et vanemad mentordavad nooremaid ja me teeme seda ka, aga läbi selle me loome oma töötajatele erinevate generatsioonide mõistmist, et ka kogenud juht saaks aru, kuidas temast nt 20-30 aastat nooremad inimesed mõtleavad. Seega me teeme siin teadlikku tööd selle nimel, et konflikte ei tekiks ja et inimesed saaksid üksteise mõttemustritest paremini aru. Ja samamoodi kultuuriliste erinevuste puhul, kuna me oleme hästi tugevalt Balti organisatsiooniks kujunemas, siis enamus meie tiime on baltikumiülesed, st sa töötad igapäevaselt erinevates rahvustest inimestega, lisaks koostöö Rootsiga.“ (K. Lõhmus, suuline vestlus, 09.04.2021)

Ka Maxima personalijuht tõdes, et suuri probleeme nende ettevõttes seoses demograafilise mitmekesisuse ja kaasamisega ei ole esinenud, küll aga tõdes et kord tuli neil lahendada konflikt, mis oli seotud kolleegide seksuaalsest sättumusest ja kiusamisest.



See lahendati lähenedes osapooltele individuaalselt ning kahjuks tuli kiusajaga tööleping ka lõpetada. TA6s kehtib nulltolerants igasuguse kiusamise suhtes. Ka Maximas püütakse probleeme ennetada ja toetada kõiki töötajaid meeskonda sisseseelamisel. Sarnaselt SEB-le on ka Maximas kasutusel oma mentorlusprogramm. (L. Kimber, e-kiri, 30.03.2021)

Kimber (2021) sõnas: „Meil on loodud laiapõhjaline mentorprogramm ja see on mentoritele tasustatud. Meil on koolitatud ca 200 mentorit eesmärgiga võimaldada kõigil töötajatel saada mentori abi sisse elamisel minimaalselt 1 kuu jooksul töösuhte algusest. Ka kaupluste töötajatel. Eks me oleme palju tööd teinud, et programmi rakendada ja kindlasti ei ole kogu ettevõttes veel programm 100% juurdunud aga töötajad ja juhid, kes kasutavad, on väga rahul.“ L. (Kimber, e-kiri, 30.03.2021)

Ka intervjuust Swedbankiga selgus, et erinevate konfliktide ennetamises toetavad neid nende ettevõtte väärtused (lihtne, avatud, hooliv), millest lähtuvalt oodatakse kõikidelt töötajatelt heasoovlikku professionaalset tööalast suhtlemist. (Ü. Matt, T. Sosi, e-kiri, 29.03.21)

Rimi personalijuht ütles, et kuigi tal ei ole välja tuua konkreetseid juhtumeid konfliktidest, mis oleksid seotud generatsioonide erinevuse, naiste-meeste ebavõrdsuse või töötajate erineva kultuurilise taustaga, siis on pisemaid ebakõlasid ikka ette tulnud. Küll aga ei tunne ta, et pisikonfliktides oleks midagi halba, kuna sageli need aitavad organisatsioonil paremini selgeks saada, milliste teemadega tuleb rohkem tegeleda. Igasse probleemi on suhtunud individuaalselt ja lahendused on lähtunud konkreetsest olukorrast ja inimestest. Enamasti on probleemid näiteks tõrjutusega tingitud inimese käitumisest, mis on kaastöötajates tekitanud soovi eemale hoida. Sellisel juhul on tegeletud konkreetse inimesega, kes halvasti on käitunud. (K. Tero, suuline vestlus, 12.04.2021)

Hoolimata sellest, et selle uurimistöö valimi moodustanud ettevõtted ei toonud välja olulisi probleeme, mis on seotud mitmekesise kollektiivi või kaasamise ja tõrjutusega, siis Inimõiguste Keskusega tehtud intervjuus toodi välja, et probleeme ja konflikte paljudes ettevõtetes nende teemadega seoses siiski esineb. Sageli võib ka juhtuda, et neid probleeme ei taheta välja tuua. Probleemide lahendamine saab alguse ettevõtte enda valmidusest sellega tegeleda, julgus ja avatus. Lisaks on oluline, et neid probleeme

teadvustataks ja osataks näha. Näiteks tõi mitmekesisuse valdkonna juht välja, et organisatsioonid võiksid kasutada näiteks anonüümse vihjeliini teenust, kus töötajad saaksid anda teada, kui neid on koheldud halvasti või on nad märganud diskrimineerimist oma töökohas. Seejärel on oluline jõuda probleemide tuumani. Igale probleemile tuleb läheneda individuaalselt, kuid protsessid võiksid ettevõtetel olla kaardistatud. (L. Rajaveer, 28.04.2021)

Intervjuude käigus sai autorile selgeks, et kõige olulisem mitmekesisuse ja kaasatuse probleemidega tegelemisel on nende ennetamine. Konflikte saab ennetada, kui juhtkond näitab head eeskuju, organisatsioonisisene kommunikatsioon on avatud ja läbipaistev, ning et juba värbamisel tehakse selgeks, millised kandidaadid jagavad ettevõttega sarnaseid väärtusi. Hoolimata sellest, et suuri probleeme ja konflikte välja ei toodud, võivad need ettevõttes siiski esineda. On oluline, et probleemidega tegeletakse ja püütakse neid lahendada rakendades selleks läbimõeldud protsesse. On võimalik, et intervjuudes osalenud ettevõtetes on need protsessid kaardistatud. Kõik taandub oskuslikule juhtimisele, mistõttu on oluline pöörata suurt tähelepanu just juhtide koolitamisele.

Teooria peatükis 1.3 käsitleti mitmekesisuse ja kaasatuse juhtimise olulisust ettevõtetes. Leiti, et organisatsioonides on olulisel kohal erinevad mitmekesisuse programmid (nt mentorlusprogramm), afiinsusrühmade loomine, juhtide koolitamine jmt. Kõik intervjuueeritavad ettevõtted on selgelt kaardistanud tegevused, mis loovad töötajatele mugava ja meeldiva töökeskkonna.

Playtech'i personalidirektori sõnul toimuvad nende organisatsioonis väga paljud erinevad töötajaid ühendavad üritused (näiteks spordiüritused), mis sageli on saanud alguse töötajate endi initsiatiivist (mida selles ettevõttes ka väga innustatakse). Töötajatele on loodud võimalus alati anda teada, kui kollektiivis on toimunud midagi, mis ei lähe ettevõtte väärtustega kokku, helistades anonüümselt välise partneri poolt pakutavale liinile *Speak-Up Line*. Kõige aluseks peetakse seal aga läbipaistvat ja arvestavat organisatsioonikultuuri, st et juhid oskavad märgata ja tegutseda võimalikes probleemsetes olukordades ning et kõik tunneksid, et neid kuulatakse ja nende soovidega arvestatakse. (T. Sikkal, 2020)

Wise's pannakse suurt rõhku erinevate kultuuride lõimumisse. Kuna töötajaskond on väga mitmekesine ja inimesed pärit erinevatest riikidest, siis pakub Wise abi relokeerumisel (üheks vahendiks on loodud „Hakkama saamise käsiraamat“). Kiireks suhtlemiseks kasutatakse *Slacki*, kus kõik töötajad saavad omavahel avatult vestelda. Lisaks korraldatakse erinevate kultuuride teemaõhtuid, kus eri paigust pärit töötajad saavad oma kultuuri teistele tutvustada. Muuhulgas toimuvad ühised söögitegemise õhtud, kus tutvustatakse erinevaid kultuure läbi toidu. (E. Tukk, suuline vestlus, 24.03.2021)

SEB mitmekesisuse juht nimetas mitmeid erinevaid tegevusi, mida nad organisatsioonis teevad. Lõhmus (2021) sõnas: „Me teeme palju erinevaid asju ja meie põhimõte on, et kes tahab kaasatud olla, see alati saab.“

Mõned tegevused, mida SEB pank pakub on näiteks:

- tööampsud uute kogemuste saamiseks ja töövarjutused.
- palju arendustegevusi, e-õpe,
- palgavestlused,
- üks-ühele vestlused juhiga,
- meeskonnaüritused,
- lastele jõulud ja tööle kaasa päev,
- töötajad saavad ise olla mentoriks või brändisaadikuks,
- töötajad saavad töötada erinevates riikides (K.Lõhmus, suuline vestlus, 09.04.2021).

Oma mitmekesisuse ja kaasamise praktikas on SEB-s aluseks võetud Rootsis ettevõtte grupi poolt loodud dokumendid, teaduskirjandus ja sisemine soov ning tahe. Lisaks tehakse koostööd Eesti Inimõiguste Keskusega ning vahetatakse kogemusi ka teiste neid teemasid aktiivselt edendavate ettevõtetega. (K. Lõhmus, suuline vestlus, 09.04.2021)

Samuti tehakse Swedbankis väga palju asju selleks, et kõik töötajad end väärtuslikuna tunneksid. Näiteks makstakse palka võrreldel alustusel, ollakse pere- ja töötajasõbralik ettevõtte, toetatakse töötajate tervist, hoitakse ühendust ja kaasatakse lapsehooldusel olevate töötajatega. Swedbanki esindaja ütles: „Püüame kujundada sellist töökeskkonda kus töötajad oleksid teineteise suhtes hoolivad ja heatahtlikud, tõstame üleüldist teadlikkust.“ (Ü. Matt, T. Sosi, e-kiri, 29.03.2021)

Swedbankis on loodud *Policy on Diversity and Inclusion* ning *Policy on Human Rights*, millel tuginevad kõik mitmekesisuse ja kaasamise praktikad. Lisaks nendele poliitikatele integreeritakse mitmekesisuse ja kaasamise põhimõtteid kõikidesse töötajaid puudutavatesse protsessidesse (näiteks värbamine jmt). (Ü. Matt, T. Sosi, e-kiri, 29.03.2021)

Maxima personalijuht ütles, et kogu Maxima Grupis on alla kirjutatud „Võrdse kohtlemise ja mittediskrimineerimise poliitika“ dokumendile ning selle põhimõtteid kommu­ni­keeritakse töötajatele. Kimber (2021) kirjutas, et Maximas tehakse mitmeid tegevusi, et töötajad tunneksid, et neid väärtustatakse ja neist hoolitakse. Ettevõtte pakub oma töötajatele järgmist:

- poodides on tööl kokad, kes valmistavad töötajatele tasuta lõunasöögi;
- kõikide töötajate lastele, kes õpivad hindele 4,6 ja rohkem, makstakse 40 eurot stipendiumi iga kuu;
- töötajatele, kes käivad Tallinnas tööl kaugemalt, näiteks Ida-Virumaalt või Pärnust (kokku on neid ligi 300), pakutakse tasuta kvaliteetset majutusteenust;
- iga töötaja saab mentori;
- kompenseeritakse poetöötajate tervisetõendid, mille nad enne tööle asumist arstilt tellivad (kuni 50€ tõend);
- makstakse päriselt tööl oldud tundide eest – kasutusel on elektrooniline tööaja arvestus;
- logistikakeskuse töötajatel on kõrged töötasud, kuna üle poole palgast tasustatakse tükitöö alusel;
- kõikidele töötajatele võimaldatakse e-õpet;
- tähistatakse töötajate sünnipäevi, töötamise aastapäevi (10, 15 ja enam aastat). (L. Kimber, e-kiri, 30.03.2021)

Rimi personalijuht aga tõdes, et ei saa öelda, et mingid konkreet­sed tegevused on just töötajate väärtustamise eesmärgi täitmiseks. Kõik Rimi organisatsiooni- ja juhtimiskultuuri ning personalistrateegiat kujundavad tegevused aitavad kaasa sellele, et Rimi töötajad end väärtuslikuna tunneksid. Rimi tööandja slogan on “Sinu valikuid väärtustades” ja lubadus töötajale „Loome suhteid, mis põhinevad vastastikusel austusel

ja usaldusel” – neist põhimõtetest lähtutakse mistahes töötajatega seonduvaid otsuseid ja valikuid tehes. (K. Tero, suuline vestlus, 12.04.2021)

Inimõiguste Keskuse mitmekesisuse ja kaasamise valdkonna juht sõnas, et kõige olulisem on töötajate teadlikkuse tõstmine ja selleks tuleb järjepidevalt tööd teha. Ta tõdes, et organisatsioonid võivad osaleda koolitustel, mis räägivad töötajate väärtustamisest ja võrdsest kohtlemisest, kuid sageli ei osata neid teadmisi päriselus rakendada, seega nendest asjadest ei ole tegelikult kasu. Juhtkonna ja töötajate vahel peab olema pidev avatud kommunikatsioon. Töötajatele tuleb avada selle idee sisulist poolt, see tähendab, et ei räägita ainult, et mitmekesisus on oluline, vaid et miks see on oluline ja mida selle jaoks teeb ära nii ettevõtte kui ka mida saaksid töötajad selleks ära teha, et kõik tunneksid ennast kollektiivis hästi. (L. Rajaveer, suuline vestlus, 28.04.2021)

Kõik intervjuudes osalenud ettevõtted teevad ühel või teisel moel palju ära selleks, et nende organisatsiooni töötajad oleksid rahul, tunneksid end võrdselt ja et nad on ettevõtte jaoks väärtuslikud. Töötajate rahulolu on ettevõttele väga oluline, kuna toimub vähem personalivoolavust, mis aitab organisatsioonil hoida kokku värbamiskuludelt, töötajad on rohkem motiveeritud panustama oma töösse ja seeläbi kasvab ettevõtte edu. Sarnasele tulemusele on jõutud ka varasemates uuringutes (vt lk 18). Autori hinnangul on oluline, et ettevõtted ei annaks vaid lubadusi, vaid päriselt ka täidaksid neid ning tegeleksid aktiivselt töötajate heaolu saavutamisega. On oluline, et juhid annaksid töötajatele tugevat eeskuju oma tegudega, oleksid informeeritud ja oskaksid oma teadmisi edukalt ka edasi anda.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud**

Tuginedes teoreetilistele allikatele ja selle lõputöö raames läbiviidud uuringule, leidis autor, et demograafiline mitmekesisus on ettevõtete jaoks oluline, kuna meeskonnad, mis koosnevad erinevast soost, põlvkonnast või erinevast rahvusest inimestega, toovad ettevõttele pikas perspektiivis suuremat kasu, kui need meeskonnad, mis koosnevad ühesugustest inimestest. Erinevad veendumused, uskumused, kogemused ja vaated aitavad mitmekesistel meeskondadel olla probleemidele lahenduste leidmisel loovamad ja efektiivsemad, mis aitab kaasa innovatsioonile.

Mitmekesisuse ja kaasatuse juhtimise eesmärk on luua ja säilitada töökeskkond, kus iga töötaja saab olla tema ise ja tunda end seejuures turvaliselt ning väärtuslikuna. Selleks on erinevaid viise, kuid oluline on see, et organisatsioonil oleks tugev sisemine soov nende teemadega tegeleda, mis ei tuleneks välisest survest muuta oma ettevõtte rohkem mitmekesisemaks, mis omakorda võib põhjustada värbamist valel põhjustel.

Tabelis 4 toob autor välja järeldused ja ettepanekud, mida ettevõtted saavad kasutada, et luua oma demograafiliselt mitmekesisel organisatsioonis töökeskkond, milles hinnatakse töötajate erinevusi ja osatakse neid rakendada ettevõttele kasutoovalt.

**Tabel 4.** Järeldused ja ettepanekud

Järeldused	Ettepanekud
Mitmekesised meeskonnad toimivad pikas perspektiivis paremini, kui homogeensed	Juba värbamisel mõelda mitmekesise meeskonna loomisele/ säilitamisele ja värvata seda arvesse võttes
Mitmekesised ettevõtted on äriselt edukamad, kui homogeensed	
Juhid, meeskonnaliidrid peavad oskama moodustada mitmekesiseid meeskondi ja neid oskuslikult juhtida	Koolitada juhte mitmekesiseid meeskondi juhtima, sh märkama konfliktseid olukordi ja juhtima muutuseid
Töötajad ei pruugi üheselt mõista miks mitmekesisus ja kaasatus on olulised teemad ja see võib põhjustada konflikte	Tegeleda järjepidevalt töötajate teadlikkuse tõstmisega mitmekesisusega seotud teemade osas, mh rääkida diskrimineerimisest ja selle mõjust inimestele
Töötajad ei pruugi mõista, et nende käitumine võib olla diskrimineeriv	
Rühmast erinevatel isikutel võib olla keeruline meeskonnas kohaneda	Tugirühmade moodustamine rühmast erinevate inimeste toetamiseks ja kaasamiseks Mentorlusprogramm, et aidata uutel töötajatel ja/või rühmast erinevatel isikutel töökollektiivi sisse elada
Teave mitmekesisusest tingitud konfliktide kohta ei pruugi jõuda juhtideni	Ettevõtte võiks luua anonüümse vihjeliini, et töötajad saaksid probleemidest ja konfliktidest teda anda
Mitmekesisuse ja kaasamise osa ettevõtte strateegias on oluline	Luua strateegia, kuidas organisatsioon aktiivselt mitmekesise ja kaasava organisatsioonikultuuri edendamise nimel tegutseb

Teoreetikud on väitnud (vt lk 10 ja 11), et mitmekesised meeskonnad on oma koostöös efektiivsemad ja leiavad probleemidele loovamad ja innovaatilisemad lahendused. Sama väitsid ka selle lõputöö uuringus osalenud ettevõtete esindajad. Hinnati, et sageli on homogeense meeskonnaga lihtsam alustada ja nii-öelda paigalt minema saada, kuid pikas perspektiivis loovad mitmekesised meeskonnad ettevõttele rohkem väärtust läbi

innovaatilisemate probleemilahenduste ja efektiivsema töökultuuri. Seetõttu on autori hinnangul oluline, et organisatsioonid pööraksid meeskondade loomisel tähelepanu nende mitmekesisusele ja mõtleksid nendele teemadele juba värbamise faasis. Samas on väga oluline silmas pidada, et mitmekesisus üksinda ei loo edu – mitmekesiseid meeskondi tuleb osata oskuslikult juhtida ja on tähtis, et kõik töötajad tunneksid ennast kaasatuna, hoolimata erinevustest.

Juhtide koolitamine on oluline, et ettevõtte juhtivatel positsioonidel olevad töötajad saaksid eelkõige aru, miks mitmekesisus on ettevõtte jaoks oluline ja millist väärtust see omab. Lisaks peavad juhid oskama ära tunda konfliktseid olukordi, mis võivad tuleneda töötajate erinevast kultuurilisest taustast, soost, vanusest või muust erinevusest, ning neid olukordi delikaatselt, kuid efektiivselt lahendada. Vähetähtsam ei ole oskus neid probleeme ja konflikte ennetada. Inimesed valivad sageli oma meeskonda enda sarnaseid kaaslaseid, seega tuleb juhte koolitada ka värbama inimesi, kes on neist erinevad.

Intervjuudes selgus, et üldiselt töötajad saavad aru, et mitmekesisusest rääkimine on oluline. Samas öeldi ka, et selleks, et kõrge teadlikkus püsiks, on oluline olla väga järjepidev nende teadmiste jagamisel. Töötajate teadlikkuse tõstmine mitmekesisuse olulisest on oluline, et kõik saaksid üheselt aru kasudest, mida mitmekülgne töötajaskond ettevõttele ja meeskonnatööle toob. Läbi koolituste ja ühiste ettevõtmiste saavad kõik võimaluse erinevustega tutvuda ning õppida neid koostöös rakendama. Lisaks on need kasulikud kõikide töötajate silmaringi avardamiseks – see võib tuua kasu ka laiemalt ühiskonnas. Tähtis on inimesteni viia ka teadmised diskrimineerimise kohta, kuna sageli ei pruugi inimesed aru saada, et nende käitumine on diskrimineeriv ja paneb mõne kaastöötaja olukorda, kus tal on ebamugav või tekitab neis hoopis soovi töökohta vahetada. Ka seda saavad organisatsioonid teha läbi sagedaste koolituste, töötubade ja ühisürituste läbi.

On oluline, et kõik töötajad tunneksid ennast töökohal turvaliselt. Tugirühmad aitavad luua turvalist keskkonda, sest inimestel on koht, kuhu pöörduda, kui neid vaevab mõni mure, nad tunnevad end tõrjutult vmt. Tugirühmadel on oluline roll, et aidata rühmast erinevatel või meeskonnas uutel inimestel koostöös hakkama saada ja kindlasti ka selles, et aidata teistel töötajatel paremini murekohti mõista.

Mitmed intervjuus osalenud tõid välja, et nende organisatsioonis rakendatakse mentorlusprogrammi, kus koolitatakse välja mentoreid, kes aitavad näiteks uutel töötajatel meeskonda sisse elada või aitavad mõne konkreetse oskuse arendamisel. See on autori hinnangul väga hea meetod, kuidas aidata töötajatel näha, et nad on olulised ning nende arengust ja käekäigust hoolitakse.

Olgugi, et suuri probleeme ja konflikte seoses mitmekesisuse ja kaasamisega intervjueeritavad välja ei toonud, siis võib tegelik olukord neis ettevõtetes olla erinev. Võib olla ei jõua informatsioon kõikidest diskrimineerimisega seotud olukordadest üldse juhtkonnani. Seda aitaks lahendada anonüümse vihjeliini loomine või mõne taolise ettevõttevälise teenuse kasutusele võtmine. Nii saaksid kõik töötajad anda teada, kui nad ise on tundnud või näevad kõrvalt oma meeskonnas toimuvat tõrjumist ja kiusamist.

Lõputöö uuringu valimisse kuulusid mitu ettevõtet, kes on mitmekesisuse ja kaasatuse teemad oma ettevõtte strateegias väga olulisele kohale seadnud. Ka teoorias (vt lk 8) selgus, et paljud ettevõtted maailmas kohandavad oma strateegiaid, et püsida konkurentsias ja paista silma talentidele, keda värvata. Autori hinnangul on mitmekesisuse ja kaasatusega seotud teemadel oluline koht ettevõtte strateegias, kuna tugev strateegia aitab ettevõttel jõuda oma äriliste eesmärkideni ja kui mitmekesisus ning kaasatus on sinna tugevalt sisse põimunud, võimaldab see ettevõttel oma töötajate erinevusi parimal viisil enda kasuks tööle panna.



## KOKKUVÕTE

Aina enam on maailmas aktuaalseks saanud teemad inimeste võrde kohtlemise osas, seda nii ühiskonnas üldisemalt kui ka väiksemate rühmade, näiteks ettevõtete, tasandil. Ka Eestis on organisatsioonid muutumas üha mitmekesisemaks, seda nii seoses vananeva rahvastiku ja pensioniea tõusuga, naiste ja meeste võrdsete õigustega, kui ka üha rahvusvahelisema tööjõu saabumisega Eestisse. Selle lõputöö eesmärk oli selgitada välja mitmekesisusest ja kaasamisest tingitud potentsiaalsed probleemid ettevõtluses ja juhtimisvõtted nende ennetamiseks ning lahendamiseks.

Lõputöö raames viis autor läbi ka kvalitatiivse uuringu Eesti ettevõtete seas. Uuringus osalesid kuus ettevõtet, keda esindasid nende personalijuhid, -direktorid ja ühe organisatsiooni puhul nende mitmekesisuse valdkonna juht. Intervjuud viidi läbi veebipõhise keskkonna *Zoomi* vahendusel, kaks vastajat soovisid oma vastused anda kirjalikult ning neile koostas autor kirjaliku vastuste vormi. Et saada täiendav ülevaade mitmekesisuse ja kaasatuse teemadest Eesti ettevõtetes, viis autor läbi ka ekspertintervjuu Eesti Inimõiguste Keskuse mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonna juhi Liina Rajaveerega.

Lõputöö käigus leidis autor vastused kõikide püstitatud uurimisküsimustele. Teoreetilistele materjalidele tuginedes leidis autor, et ettevõttesisene mitmekesisus viitab kõikidele töötajaid üksteisest erinevaks muutvatele väärtustele. Demograafiline mitmekesisus on üks viis mitmekesisuse jaotamiseks ja viitab vaadeldavatele tunnustele, milleks on vanus, sugu ja rass ning rahvus.

Ettevõtete jaoks on töötajate demograafiline mitmekesisus oluline, kuna erineva tausta, arvamuste, ideede ja töö- ning elukogemuste toel on võimalik leida innovaatisemaid lahendusi probleemidele ja teha paremaid ärilisi valikuid – kõik need mõjutavad ettevõtete tulemuslikkust positiivselt. Seda leidis autor nii teoreetilistele allikatele tuginedes kui ka intervjuuerides kuutkuue Eestis tegutseva suurettevõtte personalijuhte.

Kaasatus käib mitmekesisuse edendamise juurde ning näitab ettevõtte võimet rakendada töötajate erinevusi innovaatiliste ja efektiivsete lahenduste leidmisel ja ettevõtte edu saavutamisel. Intervjueeritud ettevõtted kinnitasid, et töötajate kaasamine ja neile hea ning turvalise töökeskkonna loomine, kus igaüks saab ennast tunda vabalt ja iseendana, aitab eelkõige kaasa töötajate rahuolule. Rahuolevad töötajad on aga eduka ettevõtte toimimise aluseks. Teoreetilistele allikatele tuginedes leidis autor, et mitmekesisus ja kaasatus võib põhjustada mitmeid probleeme, muuhulgas inimeste vahelisi konflikte, mis on tingitud erinevast soost või rahvusest ning generatsioonide erinevatest nägemustest ja kogemustest. Hoolimata sellest selgus aga, et hästi juhitud mitmekesised meeskonnad on efektiivsemad, innovaatilisemad ja toovad ettevõttele seeläbi suurema edu.

Autori läbiviidud intervjuudest selgus, et mitmekesisusel on suur roll ettevõtte edu saavutamisel. Eelkõige vastati, et erinevus rikastab ja erineva taustaga inimesed aitavad leida probleemidele innovaatilisemaid lahendusi. Kõik vastajad ütlesid, et erinevus mõtetes, kogemustes ja oskustes, mis kaasnevad mitmekesise meeskonnaga, aitavad ettevõtet edukalt edasi viia ja teha paremaid ärilisi otsuseid. Suuri probleeme intervjueeritavad mitmekesisuse ja kaasatusega seoses välja ei toonud, kuid autorile sai selgeks, et nendes organisatsioonides ei teki diskrimineerimisega probleeme, kuna meeskonnad on hästi juhitud ja neis tegeletakse aktiivselt konfliktide ennetamisega.

Teooriale ja empiirilisele osale tuginedes tegi autor viimases peatükis järeldused ja ettepanekud, eesmärgiga anda juhiseid neile demograafiliselt mitmekesistele ettevõtetele, kes soovivad luua oma organisatsioonides inimeste erinevustega arvestav, turvaline ja meeldiv töökeskkond. Olulisimad järeldused autori hinnangul on, et mitmekesisemad ettevõtted on äriselt edukamad ja toimivad pikas perspektiivis paremini, mistõttu peaksid ettevõtted juba värbamise faasis mõtlema sellele, et nende meeskond oleks mitmekesine. Oluline on aga ka, et mitmekesised meeskonnad oleksid juhitud arvestades nende eripärasid, mistõttu on oluline, et ettevõtte juhid oleksid koolitatud nii mitmekesiseid meeskondi värbama kui ka neid juhtima, sealhulgas märkama võimalikke konflikte ja probleeme ning neid oskuslikult lahendama.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Aavik, K. (27.01.2021.) Kadri Aavik: miks sooline palgalõhe Eestis püsib?  
<https://leht.postimees.ee/7165125/kadri-aavik-miks-sooline-palgalohe-eestis-pusib>
- Allison, T. M., (2017). Organizational Barriers to Diversity in the Workplace. *Journal of Leisure Research.*, 31, 1, 78-10. <https://doi.org/10.1080/00222216.1999.11949852>
- Aronson, D. (2002). Managing the Diversity Revolution: Best Practices for 21st Century Business. *Civil Rights Journal*, 6, 46-71.  
<https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/civrigj6&i=48>
- Brewer, M. B. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5). 475–482.  
<https://doi.org/10.1177/0146167291175001>
- Brown, S. L. (2008). Diversity in the workplace: a study of gender, race, age and salary. Capella University, ProQuest Dissertations Publishing. <https://bit.ly/2MlAxDg>
- Blank, T. H., Naveh, E. (2014). Do quality and innovation compete against or complement each other? The moderating role of an information exchange climate. *Quality Management Journal*, 21, 6–16.  
doi:10.1080/10686967.2014.11918382
- Centre for Strategy & Evaluation Services. (2003). Methods and Indicators to Measure the Cost- Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. <https://bit.ly/2SuIjh1>
- Cho, S., Kim, A., Mor Barak, M. E. (2017). Does diversity matter? exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises. *Asian Social Work and Policy Review*. 11(3). 193-204.  
<https://doi.org/10.1111/aswp.12125>
- Dos Reis, C. R, Castillo. M. Á. S. (2007). Diversity and business performance: 50 years of research. *Service Business, Springer;Pan-Pacific Business Association*, 1(4). 257-274. doi: 10.1007/s11628-007-0022-2

- Dreachslin, J. L. (2007). Diversity management and cultural competence: Research, practice, and the business case. *The Journal of Healthcare Management*, 52(3). 79–86. PMID: 17447535
- Garnero, A., Rycx, F. (2013). The Heterogeneous Effects of Workforce Diversity on Productivity, Wages and Profits. *Institute for the Study of Labor, Bonn*. Econstor, IZA Discussion Papers. 7350. <http://hdl.handle.net/10419/80657>
- European Commission. (2017). A better workplace for all: from equal opportunities towards diversity and inclusion. <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-equal-opportunities-diversity-inclusion-2017.pdf>
- Euroopa Komisjon. (2020). Võrdõiguslik liit: ELi rassismivastane tegevuskava 2020–2025 [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/a\\_union\\_of\\_equality\\_eu\\_action\\_plan\\_against\\_racism\\_2020\\_-2025\\_et.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/a_union_of_equality_eu_action_plan_against_racism_2020_-2025_et.pdf)
- Eesti Statistikaamet. (2021a). Eesti rahvastikupüramiid. <https://www.stat.ee/rahvastikupyramiid/>
- Eesti Statistikaamet. (2021b). Rahvaarv suurenes, aga sünde oli taas vähem. <https://www.stat.ee/et/uudised/esialgne-rahvaarv-1-jaanuar-2021>
- Eesti Statistikaamet. (2021c). Rahvastik. <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/rahvastik>
- Eesti Statistikaamet. (2021d). Ettevõtete majandusnäitajad <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/majandus/ettevotete-majandusnaitajad>
- Erhardt, N. L., James, D., Werbel, J. D., Shrader, C. B. (2003). Board of Director Diversity Education Programs, and Performance. *Journal of organisational behaviour*, 102-111
- Gilleard, C. (2004). Cohorts and generations in the study of social change. *Social Theory and Health*. 2(1).106-119 10.1057/palgrave.sth.8700023
- Gomez, K., Mawhinney, T., Betts, K. (2020). Welcome to generation-Z. <https://bit.ly/2YuOGR6>
- Hart K. A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *MLO: medical laboratory observer*, 38(10). 26–27. PMID: 17086828

- Herring, C. (2009). *Does diversity pay?: Race, Gender, and the business case for diversity and business unit performance*. 208-224
- Hunt, V., Layton, D., Prince, S. (2015). Diversity matters.  
<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx>
- United Nations. (2018). Gender Equality. The unfinished business of our time.  
<http://www.un.org/en/sections/issues-depth/gender-equality/index.html>
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A. (2020). Managing Diversity for Organizational Efficiency. *SAGE Open*. 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>
- Jayne, E. A., Diploye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*. 43(4). 409-424. <https://doi.org/10.1002/hrm.20033>
- Jordan, T. H. (2011). *Moving from diversity to inclusion*.  
<http://dev.orgTA1.ca/sites/osi.ocasi.org.stage/files/Moving%20From%20Diversity%20to%20Inclusion.pdf>
- Kupperschmidt B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*. 19(1). 65–76.  
<https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Kuups, M., Rell, M. (2015). Mitmekesisus Eesti ettevõtetes. <http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/04/Mitmekesisus-Eesti-ettevõtetes.pdf>
- Laherand, M.-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Meri-Liis Laherand, lk 290
- Martin, G. C. (2014). The Effects Of Cultural Diversity In The Workplace. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 9(2).89-92. <https://doi.org/10.19030/jdm.v9i2.8974>
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mor Barak, M. E. (2015). *Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?* <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Nair, N., Vohra, N. (2015). Diversity and Inclusion at the Workplace: A Review of Research and Perspectives. *Indian Institute of Management Ahmedabad*.  
<http://hdl.handle.net/11718/16616>
- Patrick, H., A., Kumar, V. R. (2012). *Managing workplace diversity: issues and challenges*. *SAGE Open*, 2. <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>

- Parker, K., & Funk, C. (2017). Gender discrimination comes in many forms for today's working women. *Pew Research Center*, 14.  
<https://people.math.umass.edu/~nahmod/Forty-two-percent-women-faced-gender-discrimination-on-the-job.pdf>
- Pihelpuu, R. (10.09.2020) Mitmekesised ettevõtted toodavad suuremaid kasumeid.  
<https://www.err.ee/1133189/riho-pihelpuu-mitmekesised-ettevotted-toodavad-suuremaid-kasumeid>
- Parry, E., Urwin, P. (2011) Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management*, 13(1). 79-96.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Prieto, L. C., Phipps, S. T. A., & Osiri, J. K. (2009). Linking Workplace Diversity To Organizational Performance: A Conceptual Framework. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(4). 13-22. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i4.4966>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe E., K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262–1289.  
<https://doi:10.1177/0149206310385943>
- Sepulveda, L., (2014) Social enterprise – a new phenomenon in the field of economic and social welfare? *Social Policy Administration*. 49, 842-861  
<https://doi.org/10.1111/spol.12106>
- Sikkal, T. (2020). Playtech Estonia Receives 'Diverse Workplace' label  
<https://www.playtech.ee/blog/playtech-estonia-receives-diverse-workplace-label>
- Spiro, C. (2006). Generation Y in the Workplace. *Defense AT&I*, 35(6). 16-19.  
[http://washingtonandco.com/pdf/generation\\_y\\_workplace.pdf](http://washingtonandco.com/pdf/generation_y_workplace.pdf)
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2). 65–93. <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Wang, M., Fang, Y. (2020) Age Diversity in the Workplace: Facilitating Opportunities With Organizational Practices, *Public Policy & Aging Report*, 30, 3, 119–123.  
<https://doi.org/10.1093/ppar/praa015>

Watson, W., Kumar, K., Michaelsen, L. (1993). Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *The Academy of Management Journal*, 36(3). 590-602. <https://doi.org/10.2307/256593>

## **Lisa 1. Intervjuu küsimused.**

1. Milline osa Teie ettevõtte strateegias on ettevõtte mitmekesisusel? Milliseid jõupingutusi Te teete selle nimel, et ettevõtte oleks mitmekesine ja seda edendatakse? (Mor Barak, 2017)
2. Kuidas on võrdse kohtlemise edendamine töötajate seas teie ettevõtte tulemustele mõjunud? (Centre for Strategy..., 2003)
3. Milliseid jõupingutusi teete kaasamise edendamisel oma ettevõttes? Kuidas rakendate kaasamist oma ettevõtte strateegiasse? (Jordan, 2011)
4. Kui tugevat survet olete tundnud, et muuta oma organisatsioon demograafiliselt mitmekesisemaks? Kuidas olete sellega tegelenud? (Hartenian, Gudmunson, 2000)
5. Kuidas olete lahendanud mitmekesisusest tingitud konflikte ja mida teete nende vältimiseks? Kuidas need on mõjutanud ettevõtte tulemuslikkust? Kui ei ole konflikte, siis mida teete nende ennetamiseks? (Martin, 2014)
6. Kuidas hindate mitmekesise meeskonna koostööd? Olete täheldanud erinevusi lühiajalise ja pikaajalise koostöö juures? (Watson, 1993)
7. Milliseid jõupingutusi teete selleks, et olla tööandjana atraktiivne? (Prieto, 2009)
8. Kas olete täheldanud konflikte oma töötajate vahel, mis on seotud olnud kultuurilisest taustast tulenevate erinevustega? Kuidas olete need probleemid lahendanud või millist ennetustööd teete? (Martin, 2014 )
9. Kuidas on teie organisatsioonis väljakujunenud palkade ja edutamise süsteem? Kas olete selles osas läbipaistvad? (Brown, 2008 )
10. Kuidas töötavad koos erinevad generatsioonid? Milliseid generatsioonidevahelisi konflikte olete pidanud lahendama? Kuidas ennetate? (Brown, 2008)
11. Kuidas veendute, et töötajad tunneksid ennast organisatsiooni olulise osana? Milliseid tegevusi selleks teete? Kas teie ettevõttes on esinenud tõrjutusega seotud probleeme? Kuidas olete need lahendanud? (Mor Barak, 2014 )
12. Mida teete ettevõtteks selleks, et kõik erinevad inimesed tunneksid ennast tööl hästi ja võrdselt? (Patrick, 2012 )



## **Lisa 1 järg**

13. Milline on Teie arvamus - kas mitmekesisus omab ettevõtte jaoks pigem väärtust või tunnete, et selle rõhutamise aitab kaasa konfliktidele ja omab vähe väärtust? Palun põhjendage. (Brown, 2008)
14. Kas Teie ettevõttes on väljakujunenud mingisugune mitmekesisuse programm (nt mentorlusprogramm)? Kuidas seda rakendatakse? Kuidas töötajad selle vastu on võtnud? (Miller, Katz, 2002)
15. Millel põhinevad Teie ettevõtte mitmekesisuse ja kaasamise praktikad? Kas teostate asjakohaseid auditeid, konsulteerite kellegagi? (Nair, 2015)
16. Milliseid juhendeid vm dokumente on Teie ettevõttes loodud, et mitmekesisust organisatsioonis edendada ja töötajaid kaasata? (Nair, 2015)

## **Lisa 2. Ekspertintervjuu küsimused.**

1. Miks on oluline mitmekesisusest ja kaasatusest rääkida?
2. Milliste probleemidega puutuvad mitmekesised meeskonnad kokku?
3. Kuidas tuleks diskrimineerimisest tulenevaid probleeme lahendada?
4. Mida saavad ettevõtted ära teha selleks, et probleeme ja diskrimineerimist ära hoida?

# SUMMARY

## DEMOGRAPHIC DIVERSITY AND INCLUSION IN ESTONIAN COMPANIES

Mariin Kull

Demographic diversity in Estonian companies is increasing and this may be accompanied by problems with inclusion and exclusion in teams, management and personnel policies. Failure to address these issues can in turn lead to a decline in company performance. The reason is often that organizations lack the knowledge to manage diverse teams and address issues of inclusion or exclusion.

The aim of this thesis is to identify potential problems caused by the diversity and inclusion in the workplace and management techniques to prevent and solve them. The research questions set by the author are as follows:

- What does internal demographic diversity and inclusion mean?
- What positive or negative effects does internal diversity have on the functioning of this organization?
- What management techniques could managers of a diverse team use to better manage their organizations?
- What can managers do in order to create a work environment where everyone feels equal despite their gender, age or background?

The thesis has been divided into two parts. In the first one, the author gives an overview of the theoretical background of diversity and inclusion, including the different definitions, the effects of diversity and inclusion on teamwork and business results and ways to manage diverse workforce. For the second part, the author of this thesis conducted six interviews with HR managers of large corporations in Estonia that are known to have a diverse workforce and are actively pursuing to better their work environment. As well as that, the author conducted an expert interview with the Head of Diversity and Inclusion

of the Estonian Centre of Human Rights to get a perspective of someone who deals with diverse organizations and sees the potential problems aside.

The research results show that although in theory, there are many problems and conflicts that may occur in diverse workforce, including problems with discrimination and exclusion, in this research group no such problems had occurred. All six companies identify themselves as demographically diverse organizations. Most companies said that they had processes in place to deal with diversity and inclusion specifically, however there were a couple of organisations that didn't find these necessary as they had never seen diversity being a cause of any issues. All companies take some specific actions to make sure all of their employees feel valued and respected.

The last paragraph consists of conclusions and proposals the author made based on the theoretical framework and the interviews conducted with the HR managers of 6 large companies. These proposals may be useful for companies who have diverse teams, but are experiencing exclusion and discrimination problems, or they just want to make sure that these problems never occur.

Mina, Mariin Kull,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose  
„Demograafiline mitmekesisus ja kaasatus Eesti ettevõtetes“,  
mille juhendaja on Kandela Õun,  
reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi  
DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks  
Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative  
Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost  
reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja  
kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi  
ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Mariin Kull

19.05.2021